

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MODELO DE DIRECCIÓN DE MARKETING APLICABLE A UNA
PYME QUE COMERCIALIZARÁ MAMILAS LACTI BABY EN LA
REGIÓN COSTA PERÍODO 2015-2018**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

KATHERINE ANDREA FLORES BURGOS

DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, ABRIL 2016

DIRECTOR:

Ing. Fernando Rosas

INFORMANTES:

Ing. Nelson Reinoso

Ing. Vicente Torres

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi hermana Cristina, Pues ella ha compartido las más gratas experiencias de mi vida y aunque ahora miles de kilómetros nos separan, nunca faltará esas palabras de aliento, de perseverancia que siempre ella ha cultivado en mí, es el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me han llevado admirarla cada día más.

A mis padres Galo y Betty, regalo maravilloso que Dios me ha concedido, por su apoyo incondicional, por ser el principal cimiento para la construcción de mi vida personal y profesional, además por sentar en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación.

Katherine

AGRADECIMIENTO

Empezaré agradeciendo a la prestigiosa Pontificia Universidad Católica del Ecuador por abrirme las puertas para poder formarme como una profesional digna de cumplir las funciones por las cuales durante estos años me he preparado.

Gracias, a mi tutor Ing. Fernando Rosas, por su paciencia, dedicación, criterio y sobre todo motivación que en cada reunión me brindaba. Ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

En general a todas las personas que de una u otra manera han compartido conmigo la enseñanza y experiencia en mi vida estudiantil y profesional. Y a quienes han estado pendientes durante este tiempo de desarrollo de mi plan de trabajo. Gracias infinitas.

Katherine

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO, 3

1.1 DEFINICIÓN DE MARKETING, 3

1.2 MODELO DE ANÁLISIS DE MARKETING DE LA 5C, 3

1.2.1 Clientes, 3

1.2.1.1 Análisis de los clientes, 4

1.2.1.2 Análisis de la demanda, 9

1.2.1.3 Aspectos globales, 17

1.2.1.4 Consumidor, 21

1.2.2 Valoración interna de la empresa, 25

1.2.2.1 Misión y visión, 25

1.2.2.2 Orientación, 27

1.2.2.3 Objetivos y estrategias, 29

1.2.2.4 Estructura organizativa, 30

1.2.2.5 Recursos financieros, 30

1.2.2.6 Calidad, 31

1.2.2.7 Distribución, 32

1.2.3 Competidores, 34

1.2.3.1 Identificación de la competencia, 35

1.2.3.2 Competencia actual, 36

1.2.3.3 Competencia potencial, 37

1.2.3.4 Competencia sustituta, 37

1.2.4 Colaboradores, 38

1.2.4.1 Stakeholders, 38

1.2.4.2 Accionistas, 39

1.2.4.3 Proveedores, 40

1.2.4.4 Empleados, 40

1.2.4.5 Gobierno, 44

1.2.5 Contexto, 46

1.2.5.1 Matriz de la evaluación de factores externos, 46

2 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MAMILAS *LACTI BABY*, 48

2.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS, 48

2.2 MACROSEGMENTACIÓN, 49

2.2.1 Definición del mercado de referencia, 49

2.2.1.1 Definición de ámbito de actividad, 49

2.2.1.2 Conceptualizar el mercado de referencia, 50

2.2.1.3 Matriz de macrosegmentación, 51

2.2.1.4 Selección de la estrategia de cobertura, 51

	2.2.2 Cuantificación del mercado, 52
	2.2.2.1 Método de proporciones en cadena, 52
2.3	MICROSEGMENTACIÓN, 53
	2.3.1 Identificación de variables de segmentación de mercado, 53
	2.3.1.1 Variables de segmentación de mercado, 53
	2.3.2 Planificación y ejecución del estudio exploratorio, 55
	2.3.2.1 Beneficios esperados del producto, 55
	2.3.2.2 Lealtad a la marca <i>Lacti Baby</i> , 56
	2.3.2.3 Motivaciones de compra, 56
	2.3.2.4 Nivel socioeconómico, 57
	2.3.2.5 Atributos del producto, 57
	2.3.2.6 Imagen del producto <i>Lacti Baby</i> , 58
	2.3.2.7 Competencia, 58
	2.3.2.8 Criterios de compra, 59
	2.3.2.9 Frecuencia de compra, 59
	2.3.2.10 Criterios de compra en descuento y plazo de crédito, 60
	2.3.2.11 Canales de comunicación, 60
	2.3.3 Planificación y ejecución del estudio descriptivo, 61
	2.3.3.1 Elaboración de la encuesta, 61
	2.3.3.2 Determinación de la muestra, 61
	2.3.4 Selección del segmento objetivo y la elección de la estrategia de cobertura de microsegmentación de mercados, 63
	2.3.4.1 Construir la matriz de perfil con los segmentos obtenidos, 63
	2.3.4.2 Matriz de análisis del atractivo del segmento interesados, 67
	2.3.4.3 Estrategia de cobertura de microsegmentación, 71
2.4	DIFERENCIACIÓN, 71
	2.4.1 Estrategias de diferenciación, 71
	2.4.2 Enfoques alternativos de posicionamiento, 73
	2.4.2.1 Posicionamiento de productos, 73
	2.4.3 Desarrollo de estrategia de posicionamiento, 74
3	PROPUESTA DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LACTI BABY PARA LA REGIÓN COSTA, 75
3.1	OBJETIVOS DE MARKETING, 75
	3.1.1 Metodología para fijar objetivos de marketing, 75
	3.1.2 Matriz de objetivos, 76
3.2	ESTRATEGIAS DE MARKETING, 76
	3.2.1 Análisis del ciclo de vida de producto, 77
	3.2.1.1 Fase de crecimiento, 78
	3.2.2 Básica de desarrollo, 80
	3.2.2.1 Estrategia de diferenciación, 81
	3.2.3 Estrategias de crecimiento, 82
	3.2.3.1 Crecimiento intensivo, 82
	3.2.3.2 Estrategia de penetración de mercados, 82
	3.2.3.3 Estrategia de desarrollo para los mercados, 83
	3.2.4 Estrategia competitiva, 84
	3.2.4.1 La estrategia del líder, 84
3.3	MEZCLA DE MARKETING, 85
	3.3.1 Producto, 86

3.3.1.1	Elementos constitutivos del producto, 86
3.3.1.2	Diseño del producto, 87
3.3.1.3	Estilo del producto, 87
3.3.1.4	Color, 87
3.3.1.5	Calidad, 88
3.3.2	Precio, 89
3.3.2.1	Estrategia de discriminación de precios, 89
3.3.2.2	Descuento por pronto pago, 90
3.3.2.3	Descuento por volumen, 91
3.3.2.4	Estrategia competitiva, 91
3.3.3	Plaza, 91
3.3.3.1	Función de transporte, 92
3.3.3.2	Función de almacenamiento, 92
3.3.3.3	Función de servicios, 93
3.3.3.4	Función de financiación, 93
3.3.3.5	Distribución intensiva, 93
3.3.3.6	Motivación de los intermediarios, 94
3.3.3.7	Comunicación en el canal de distribución, 95
3.3.4	Comunicación, 96
3.3.4.1	Venta personal, 96
3.3.4.2	Dirección de las ventas, 97
3.3.4.3	Promoción de ventas, 98
3.3.4.4	Actividades de las relaciones públicas, 98
3.3.4.5	Publicaciones, 98
3.3.4.6	Publicity, 99
3.3.4.7	Patrocinio, 99
3.3.5	Medios digitales, 100
3.3.5.1	E-mail marketing, 100
3.3.5.2	Redes sociales, 100
4	ANÁLISIS ECONÓMICO, FINANCIERO Y MÉTRICAS DE MARKETING, 101
4.1	ANÁLISIS ECONÓMICO, 102
4.1.1	Estimación de ingresos, 102
4.1.2	Estimación de gastos, 104
4.1.2.1	Administrativos, 104
4.1.2.2	Ventas, 106
4.1.2.3	Marketing, 106
4.1.2.4	Financiero, 107
4.1.3	Estimación de costos, 110
4.2	ANÁLISIS FINANCIERO, 110
4.2.1	Estado pérdidas y ganancias, 111
4.2.2	Estado de flujo de efectivo, 113
4.2.2.1	Determinación de la tasas de descuento, 115
4.2.3	Indicadores financieros, 116
4.2.3.1	Valor Actual Neto (VAN), 116
4.2.3.2	Tasa Interna de Retorno (TIR), 116
4.3	MÉTRICAS DE MARKETING, 117
4.3.1	Ventas, 118

- 4.3.1.1 Margen de contribución del área de ventas, 118
- 4.3.1.2 Eficiencia del área de ventas, 119

4.3.2 Beneficios, 119

- 4.3.2.1 Rentabilidad sobre ventas, 119
- 4.3.2.2 Análisis de costes, 120
- 4.3.2.3 Previsión de ventas en el canal, 120

4.3.3 Mercado, 122

- 4.3.3.1 Cobertura de distribución, 122
- 4.3.3.2 Cuota de mercado, 123

4.3.4 Marca, 123

4.3.5 Clientes, 124

- 4.3.5.1 Nuevos clientes, 124
- 4.3.5.2 Métricas de penetración de mercados, 124

5 ASPECTOS FINALES DE INVESTIGACIÓN, 128

- 5.1 CONCLUSIONES, 128
- 5.2 RECOMENDACIONES, 132

REFERENCIAS, 136

ANEXOS, 139

- Anexo 1: Modelo de la encuesta, 140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Poder de negociación de los clientes, 4
Tabla 2: Clientes del producto recolector de leche a nivel nacional, 6
Tabla 3: Datos históricos del producto <i>Lacti Baby</i> , 18
Tabla 4: Población femenina en la región costa, 22
Tabla 5: Posibles consumidores, 22
Tabla 6: Nivel de orientación al cliente, 28
Tabla 7: Recursos financieros Krissof, 31
Tabla 8: Competencia actual, 36
Tabla 9: Competencia sustituta extractor de leche materna, 37
Tabla 10: Competencia sustituta protector de lactancia, 38
Tabla 11: Poder de negociación de los proveedores, 40
Tabla 12: Matriz de evaluación de factores externos (EFE), 46
Tabla 13: Matriz macrosegmentación, 51
Tabla 14: Estimación de N Ajustado, 53
Tabla 15: Etapa exploratoria, 55
Tabla 16: Estudio descriptivo, 61
Tabla 17: Matriz de perfil de segmentos, 64
Tabla 18: Análisis de la demanda, 69
Tabla 19: Análisis ciclo de vida, 70
Tabla 20: Análisis del entorno competitivo, 70
Tabla 21: Tipo de posicionamiento, 73
Tabla 22: Matriz de objetivos, 76
Tabla 23: Fase de crecimiento, 80
Tabla 24: Estrategia de crecimiento matriz de Ansoff, 85
Tabla 25: Beneficios potenciales sobre atributos - Diseño Estilo y Color, 87
Tabla 26: Importancia del precio, 89
Tabla 27: Promoción de ventas, 98
Tabla 28: Clasificación de entradas y salidas del efectivo, 102
Tabla 29: Estimación de ingresos, 103
Tabla 30: Estimación de gastos, 104
Tabla 31: Gastos administrativos, 105
Tabla 32: Estimación de gasto de ventas, 106
Tabla 33: Estimación de gastos de marketing, 107
Tabla 34: Estimación de gastos financieros, 107
Tabla 35: Depreciación activos fijos, 109
Tabla 36: Estimación de costos, 110
Tabla 37: Presupuesto de egresos, 110
Tabla 38: Estado de pérdidas y ganancias proyectado, 112
Tabla 39: Estado flujo de efectivo, 114
Tabla 40: Tasa de descuento, 115
Tabla 41: Canal de distribución detallista, 121
Tabla 42: Previsión de ventas anuales del canal, 121
Tabla 43: Rentabilidad del cliente, 127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de análisis de marketing de la 5c, 3
Figura 2: Segmento de clientes empresa Krissof año 2015, 8
Figura 3: Clientes farmacias Farmaenlace, 11
Figura 4: Clientes farmacias, 12
Figura 5: Clientes almacenes de cadena, 14
Figura 6: Locales Supermaxi, 15
Figura 7: Locales Megamaxi, 16
Figura 8: Clientes almacenes de cadena, 16
Figura 9: Cliente tiendas de maternidad, 17
Figura 10: Evolución de la demanda por cliente, 19
Figura 11: Productos de competencia, 25
Figura 12: Esquema de naturaleza de la empresa misión, 26
Figura 13: Estructura organizativa Krissof, 30
Figura 14: Canal largo de distribución producto <i>Lacti Baby</i> , 33
Figura 15: Competencia marca Avent, 35
Figura 16: <i>Stakeholders</i> , 39
Figura 17: Grado de satisfacción de los empleados, 41
Figura 18: Reconocimiento de ideas planteadas por los colaboradores, 42
Figura 19: Planteamiento de sugerencias, 42
Figura 20: Solución de problemas laborales, 43
Figura 21: Estabilidad laboral, 44
Figura 22: Atractivo del mercado, 67
Figura 23: Ciclo de vida <i>Lacti Baby</i> , 77
Figura 24: Beneficios potenciales del color, 88
Figura 25: Canal de distribución, 95
Figura 26: Depreciación de activos fijos, 108
Figura 27: VAN y TIR, 117

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación consiste en el desarrollo de un modelo de Dirección de Marketing aplicable a una empresa que comercializará mamilas *Lacti Baby* en la región costa. El trabajo comprendió la cuantificación de la demanda potencial para el producto, el cual podría abarcar alrededor de 31.613 consumidores al año.

El mercado objetivo identificado está compuesto por farmacias Cruz Azul, Pharmacys y la cadena Rio Store. El primer grupo de clientes está representado por Grupo Difare, que cuenta con oficinas en Guayaquil y, de acuerdo a los resultados del estudio de mercado, evidencian un 88,6% de interés en comercializar el producto en sus puntos de venta.

Otro de los resultados de la investigación de mercado efectuada, permite ubicar a la marca objeto de estudio en una posición dominante. Es reconocida por sus competidores y consumidores. La responsabilidad del líder será desarrollar la demanda global, buscar nuevos canales interesados en la distribución, promover nuevos usos del producto a través de introducir las mamilas *Lacti Baby* en las tres principales ciudades de la costa como son: Guayaquil, Portoviejo y Babahoyo en el periodo 2015-2018.

La principal ventaja competitiva que puede potenciar la empresa es el reconocimiento de marca. Esta percepción tiene un impacto importante en el mercado. Gracias al estudio descriptivo aplicado, el porcentaje de reconocimiento de *Lacti Baby* es del 72% frente a otras marcas como: Mamilas Andino, Baby Mamilas y Avent.

Una de las contribuciones del trabajo estaba en la formulación de estrategias de marketing de diferenciación, penetración de mercado, crecimiento, y diversificación, posterior a la formulación de objetivos de mercadeo, con el afán de lograr un crecimiento en las ventas del 60% en 2018 respecto a periodos anteriores.

Se establecieron métricas que posibilitarán a la empresa medir, cuantificar, comparar e interpretar los resultados obtenidos en la gestión de marketing. Además se obtuvo la previsión de ventas del canal, donde existen 628 puntos de ventas detallistas distribuidos en las tres principales provincias del litoral, donde alcanzaran una participación de mercado superior al 70%.

Finalmente fue posible demostrar la factibilidad económica de comercializar la marca en la región costa. Se proyectó un crecimiento anual promedio del 60% en las ventas y 58.68% en la renta en el periodo establecido de estudio.

INTRODUCCIÓN

Krissof durante su trayectoria encontró factible comercializar el producto mamilas *Lacti Baby* a través de principales distribuidores, los cuales han permitido que el producto se encuentre en almacenes de cadena, farmacias, y tiendas de maternidad, a nivel nacional. Encontrándose así, como el producto que prefiere el consumidor al momento de elegir un recolector de leche materna, debido a la aceptación, es evidente que existe un alto nivel de demanda no satisfecha y un segmento de mercado por cubrir, como es en la región costa, la cual será cubierta a través de nuevos distribuidores que son líderes en el mercado litoral, Permitiendo así establecer estrategias e identificar oportunidades del negocio.

La investigación tomó como punto de partida un análisis de marketing basado en el modelo de la 5c (clientes, compañía, competidores, colaboradores, y contexto). Ello permitió obtener una visión integral de los componentes que rodean al mercado de la empresa objeto de estudio.

Una de las tareas de la Dirección de Marketing es la selección del mercado meta. Philip Kotler (2012), afirma que las empresas obtienen resultados óptimos cuando escogen con cuidado su mercado y, además preparan programas de marketing a la medida de cada mercado meta.

Una vez que la empresa seleccionó su mercado meta, se plantearon las estrategias de marketing, que servirán de foco y filtro para el desarrollo de los programas de marketing mix: producto, precio, plaza, promoción y comunicación

El control de desempeño de marketing es otra tarea fundamental en la gestión comercial. En tales términos, se establecieron métricas que posibilitarán las acciones de control: medición, cuantificación, comparación e interpretación a los resultados de marketing, frente análisis económicos financieros de las acciones propuestas.

Con la investigación y los antecedentes antes planteados se espera contribuir a las soluciones de muchas empresas con respecto a la formalización y comercialización rentable de productos y/o servicios. El aporte de Pymes a la economía constituye un factor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO

1.1 DEFINICIÓN DE MARKETING

Proceso por lo cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos. Una vez creado el valor para sus clientes, la empresa está autorizada a capturar una porción del mismo a través del precio. El marketing se debe ocupar de la sostenibilidad de la propuesta de valor para el cliente, para asegurar la pervivencia de la empresa en el tiempo. (Llopis, 2011)

1.2 MODELO DE ANÁLISIS DE MARKETING DE LA 5C



Figura 1: Modelo de análisis de marketing de la 5c

Fuente: (Llopis, 2011)

1.2.1 Clientes

Los comercializadores industriales tienen una base mucho más pequeña de clientes potenciales y, en muchos sectores industriales, un pequeño número de clientes representan un gran porcentaje del potencial de compra de la industria.

Los mercados industriales por lo general tienen bases de clientes más limitadas que los mercados al consumidor, haciendo que sea económicamente viable, llegar a por lo menos un segmento de usuarios finales, especialmente los grandes, en forma directa. (Webster, 1994, pág. 58)

1.2.1.1 Análisis de los clientes

Una empresa no puede permitirse competir en el mercado sin tener claro la orientación del cliente, por tal razón se plantea el análisis de Porter, el cual nos permitira determinar el protagonismo actual de la Pyme en su entorno competitivo y su proyección.

El poder de negociación de los clientes. Es la capacidad que tienen tus clientes para negociar plazos, precios y condiciones. (Porter, 2008)

Tabla 1: Poder de negociación de los clientes

FACTORES	DESCRIPCIÓN	PNC
Número de clientes importantes	11	3
Importancia del costo del producto	PV=2,80 PVP=3,98	1
Costos de cambio	Es costoso para los clientes cambiarse de producto	1
Amenaza de integración hacia atrás	No existe posibilidad de desarrollo del producto por cuenta del cliente	1
Amenaza de integración hacia adelante	Existe posibilidad de desarrollo los productos del cliente	3
Importancia de tu producto para asegurar la calidad de tus clientes	Los clientes dependen mucho de la calidad del producto	1
Información que manejan	No poseen información de proceso y ventas	2
TOTAL		12
Nota: (1) Las calificaciones indican el poder de negociación de los clientes que responden a cada factor, donde 3 = considerable alto, 2 =medio, y 1 = bajo. El total IPNC= 1,71428571		

Fuente: (Porter, 2008)

El poder de negociación de los clientes de la empresa Krissof con su producto *Lacti Baby*, dio como resultado 1,71 lo que significa que los clientes poseen un PNC Bajo- Medio. Es decir, los factores de negociación de sus clientes con respecto a plazos, precios y condiciones no infieren directamente frente a la empresa.

Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa (Kotler, 2003).

(Tom Peters, 2003), considera que los clientes son un activo que se aprecia con el tiempo. Son el activo más importante de la compañía y, sin embargo, su valor no se refleja en los libros de contabilidad.

Se menciona los principales distribuidores de la empresa Krissof, que comercializan recolectores de leche materna la marca *Lacti Baby*, los cuales han permitido que el producto se encuentre en almacenes de cadena, farmacias, tiendas de maternidad y autoservicios, a nivel nacional representado por un 80% de mercado en la región sierra como lo mencionó el Gerente de la empresa.

Tabla 2: Clientes del producto recolector de leche a nivel nacional

	Cliente	Ventas 2015	Porcentaje
1	FARMAENLACE	\$ 50.400,00	17,9%
2	FARCOMED	\$ 40.320,00	14,3%
3	ECONOFARM	\$ 33.600,00	11,9%
4	CORPORACIÓN FAVORITA C.A.	\$ 33.600,00	11,9%
5	MEGASANTAMARIA S.A	\$ 26.880,00	9,5%
6	BEBE MUNDO	\$ 21.840,00	7,7%
7	MUNDO DEL PAÑAL	\$ 21.840,00	7,7%
8	ZAIMELLA	\$ 20.160,00	7,1%
9	FARMARED 300	\$ 16.800,00	6,0%
10	REPRESENTACIONES MH 100	\$ 8.400,00	3,0%
11	DISTRIBUIDORA ECUADOR 50	\$ 5.040,00	1,8%
12	OTROS	\$ 3.360,00	1,2%
	TOTAL	\$ 282.240,00	100 %

Como se detalla en la tabla 2 los tres distribuidores más importantes de la empresa Krissof como han venido siendo durante los tres últimos años son: Farmaenlace, Farcomed y Econofarm los cuales representan el 43,5% de las ventas del año 2015.

Partiendo de la clasificación de los distribuidores más significativos de la empresa se han clasificado de la siguiente manera:

- Farmacias

Ecuador es el país de Latinoamérica con mayor número de farmacias considerando su población 5734 por 14 millones de habitantes, representados en su mayoría con cadenas y distribuidores. (Diario El Telégrafo, 2015)

La empresa Krissof comercializa con las cadenas de farmacia que se detalla a continuación.

- Farmaenlace, cadenas de farmacias Económicas y Medicity.
 - Econofarm, su participación en las farmacias Sana Sana.
 - Farcomed, farmacias Fybeca.
 - Farmared como distribuidor a farmacias independientes.
- Almacenes de cadena

Las principales cadenas de supermercado también forman parte de los distribuidores que maneja la empresa Krissof, Su participación es de 86,71 % del mercado Ecuatoriano, según los datos del Servicio de Rentas Internas.

Los que forman parte del giro del negocio son:

- Corporación Favorita S.A con las cadenas de Megamaxi y Supermaxi;
- Supermercados MegaSantamaria

- Representaciones MH
- Distribuidora Ecuador
- Tiendas de maternidad

Son cadenas especializadas en el cuidado de los bebés, comercializando productos de línea de bebé y productos para mujeres embarazadas.

- Mundo del Pañal
- Bebe Mundo
- Zaimella con sus cadenas de Pototin

En la Figura 2 se detalla la representación en ventas durante el año 2015 según el segmento previamente.

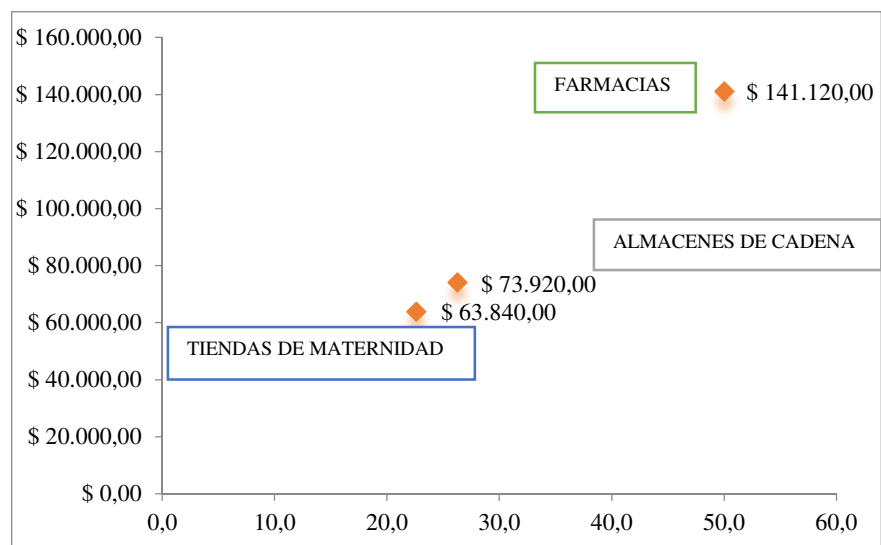


Figura 2: Segmento de clientes empresa Krissof año 2015

El segmento de cadena de farmacias es el más representativo con el 50 % de porcentaje del total de las ventas de recolectores de leche materna, almacenes de cadena con el 26,2%; y, finalmente, tiendas de maternidad con el 22,6%, su diferencia es mínima, comparado con los dos últimos segmentos. El 1,2% corresponde a la venta a personas naturales.

1.2.1.2 Análisis de la demanda

La demanda:

Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual), o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado” (Mochón, 2010, pág. 25)

Para estimar el potencial de un mercado; se utilizó método ratios en cadena sobre cuantificación de la demanda.

Cuantificación de la demanda (dp) por cliente para el producto recolector de leche materna.

Para realizar el cálculo se manifiesta los siguientes datos:

n = número de posibles distribuidores (clientes) a nivel nacional

p = precio de venta a los intermediarios

q = total de unidades vendidas en el año

Cálculo

$$Dp(t) = n * p * q$$

$$Dp(t) = 17 * 2,8 * (8400 * 12) \text{ anual}$$

$$Dp(t) = 17 * 2,80 * 100800$$

Demanda para el producto *LACTI BABY*

$$Dp(t) = \$4'798.080 \text{ expresado en dólares}$$

$$Dp(\text{Nº de compradores}) = 17$$

$$Dp(\text{Nº unidades}) = 17 * 100800$$

$$Dp(\text{Nº unidades}) = 1'713.600$$

Al obtener una demanda potencialmente alta de \$4'798.080 en dólares para el producto recolector de leche materna a nivel nacional, el producto *Lacti Baby* puede asumir gran parte de esta demanda aprovechando su ventaja competitiva de reconocimiento de la marca a nivel nacional es decir puede adaptarse fácilmente al mercado, a través de distribuidores potenciales los cuales comercializarían en la región costa; mercado objetivo, gracias a su experiencia en el negocio. Además, contando con la ventaja que el precio es accesible para varios segmentos de consumidores.

Los clientes potenciales para el producto *Lacti Baby* durante su trayectoria de comercialización son: Farmaenlace, Econofarm, Farcomed, Corporación Favorita C.A, Mega Santa María y Bebé mundo.

A continuación, se detallan la razón de ser de cada empresa, sus principales marcas donde son distribuidos el producto *Lacti Baby*, y su expectativa con sus proveedores.



Figura 3: Clientes farmacias Farmaenlace

“Farmaenlace Cía. Ltda., con sede en Quito – Ecuador, es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos y artículos de primera necesidad.” (Farmaenlace, s.f.) Busca proveedores con experiencia comercial, buenas prácticas y estándares de calidad. Comercializan productos diferenciados, de calidad comprobada y alta demanda que generen confianza en sus clientes.

Actualmente **Farmaenlace Cía Ltda.** Maneja las líneas de:

- Farmacias Económicas
- Farmacias Medicity
- Farmacias El Descuento



ECONOFARM

FARCOMED



Figura 4: Clientes farmacias

Corporación GPF “Es un grupo empresarial ecuatoriano que trabaja por agregar valor al bienestar de sus colaboradores, sus clientes, sus accionistas y al país. (Corporación GPF, s.f.)

Está conformado por las marcas:

- Fybeca
- SanaSana

FYBECA

Es la primera cadena de farmacias del Ecuador. Con más de 84 años de trayectoria, mantiene su compromiso de contribuir al bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios de excelencia, un amplio portafolio de medicinas y productos complementarios. Cuenta con más de 90 modernos autoservicios en las principales ciudades del país, diseñados para brindar a sus clientes una experiencia de compra única. (Corporación GPF, s.f.)

SANA SANA

Fundada en el 2000, es la cadena de farmacias de más rápido crecimiento del país. Presente en las 24 provincias del Ecuador, contribuye al bienestar y la salud de cientos de comunidades y barrios. Cuenta con más de 500 farmacias a nivel nacional. Honrando su promesa de valor, se encuentra cerca de sus clientes, en sus barrios, para llevarles salud y alivio, entregándoles su receta completa con los mejores precios. (Corporación GPF, s.f.)



Figura 5: Clientes almacenes de cadena

Tiene establecimientos comerciales registrados como: Supermaxi, Megamaxi, Aki, Gran Aki y Super Aki. La Corporación posee otras empresas con diferente actividad comercial a los supermercados.

De los 101 establecimientos que tiene esta cadena de supermercados, el 37,6% pertenecen a Aki, seguido del 32,7% de Supermaxi, el 14,9% de Gran Aki, el 11,9% de Megamaxi y el 3,0% de Super Aki.

“Corporación Favorita considera a sus proveedores valiosos aliados que aportan en el valor añadido de los procesos del negocio con Productos y Experiencia que son una base fundamental para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.” (Corporación Favorita)

Supermaxi

Es la cadena de supermercados más grande del país con 55 años de experiencia. Cuentan con 34 locales a nivel nacional en los que ofertan más de 16.000 items para satisfacer todas las necesidades de sus clientes. Ofrecen productos y servicios de óptima calidad, brindando la mejor atención al cliente y precios justos. (Supermaxi, s.f.)

Locales:

QUITO	14	STO. D. TSÁCHILAS	1
GUAYAQUIL	6	AMBATO	1
SALINAS	1	RIOBAMBA	1
CUENCA	3	LATACUNGA	1
LOJA	1	MACHALA	1
MANTA	2	IBARRA	1
PORTOVIEJO	1		

TOTAL >> 34

Figura 6: Locales Supermaxi

Megamaxi

Es el primer hipermercado del país, que además del servicio de supermercado cuenta con secciones de ropa, electrodomésticos, audio y

video, ferretería, entre otros. Tienen 12 locales ubicados en Quito, Guayaquil y Ambato. (Corporacion Favorita, s.f.)

Locales:

QUITO	6	AMBATO	1
GUAYAQUIL	5		
		TOTAL	12

Figura 7: Locales Megamaxi



Figura 8: Clientes almacenes de cadena

Mega Santamaría S.A., que es una cadena de supermercados, enfocada para un nivel económico bajo y medio. Es una de las cuatro principales

cadena de supermercados en el Ecuador con una variación positiva crece con el 10,4% en ventas. Servicio de Rentas Internas (SRI).



Figura 9: Cliente tiendas de maternidad

Son una cadena especializada en el cuidado del bebé, con un equipo muy motivado, talentoso, dedicado, capaz, innovador, y siempre esforzado por lograr la excelencia, con una genuina preocupación por los bebés.

En Bebemundo usted encontrará un surtido para todas las necesidades del bebé, además del servicio, la atmósfera y expertos en bebés quienes la guiarán desde el embarazo hasta los primeros años de su bebé. (Bebe Mundo, s.f.)

1.2.1.3 Aspectos globales

La evolución de la demanda, se debe analizar según los datos obtenidos por información de la empresa Krissof, según sus principales distribuidores, con el objetivo de tener una idea aproximada de su evolución y a su vez poder pronosticar su comportamiento futuro.

Se presentan los siguientes datos históricos de ventas de los últimos tres años de la empresa Krissof con respecto al producto *Lacti Baby*.

Tabla 3: Datos históricos del producto *Lacti Baby*

CLIENTE	VENTAS 2013	VENTAS 2014	VENTAS 2015
FARMAENLACE	\$ 27.600,00	\$ 45.000,00	\$ 50.400,00
FARCOMED	\$ 27.600,00	\$ 36.000,00	\$ 40.320,00
ECONOFARM	\$ 27.600,00	\$ 30.000,00	\$ 33.600,00
CORPORACIÓN FAVORITA C.A	\$ 24.840,00	\$ 30.000,00	\$ 33.600,00
MEGASANTAMARIA S.A	\$ 16.560,00	\$ 24.000,00	\$ 26.880,00
BEBE MUNDO	\$ 16.560,00	\$ 19.500,00	\$ 21.840,00
MUNDO DEL PAÑAL	\$ 16.560,00	\$ 19.500,00	\$ 21.840,00
ZAIMELLA	-	\$ 18.000,00	\$ 20.160,00
FARMARED	\$ 8.280,00	\$ 15.000,00	\$ 16.800,00
REPRESENTACIONES MH	\$ 2.760,00	\$ 7.500,00	\$ 8.400,00
DISTRIBUIDORA ECUADOR	\$ 1.380,00	\$ 4.500,00	\$ 5.040,00
OTROS	\$ 1.380,00	\$ 2.400,00	\$ 3.360,00
TOTAL	\$ 171.120,00	\$ 251.400,00	\$ 282.240,00

Como se puede constatar las ventas aumentaron aproximadamente en un 35% con respecto al año anterior. Es un crecimiento representativo. Se buscan acuerdos comerciales satisfactorios con los nuevos clientes para aumentar las ventas en los próximos tres años.

La evolución de la demanda por cliente del producto *Lacti Baby*, como se puede observar en la Figura 10 durante los tres últimos años existe una evolución positiva de la demanda ya que el año 2015 supera el 41% más sobre la demanda del año 2012, esto debido al ingreso de nuevos distribuidores y aumento de pedidos por sus clientes eventuales.

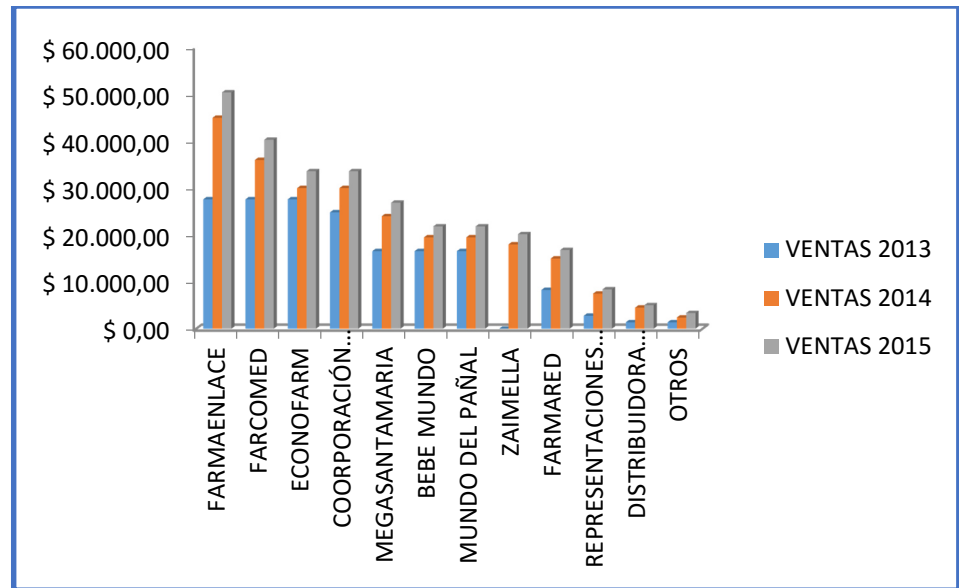


Figura 10: Evolución de la demanda por cliente

Para el segmento de mercados específicos, se ha clasificado en dos grupos a los posibles clientes para la región costa.

- **Grandes distribuidores**

Se considera grandes distribuidores aquellas cadenas que representan un alto porcentaje de participación en el mercado.

Grupo Difare

En busca de nuevas cadenas de distribución uno de los más representativos en la región Costa es Grupo Difare, con más de 700 locales franquiciados, constituyen la red más grande de franquicias del Ecuador y una de las más antiguas. Desde el año 1996 Grupo Difare fue la primera empresa que propuso la idea a las farmacias de unirse para comprar en conjunto y obtener mejores descuentos. La

dolarización, el crecimiento de cadenas independientes y la desaparición de farmacias en los 3 últimos años, aceleraron la concentración del mercado y crearon el ambiente ideal para lograr el objetivo de conformar una cadena. (El Nuevo Empresario, 2014)

Difare (con sus cadenas Pharmacy's, Cruz Azul y Comunitarias) y GPF (con Fybeca y Sana Sana) captan el 54,9% del mercado. Ambas empresas manejan flujos de ventas elevados, según el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Corporación El Rosado (Rio Store, Mi Comisariato)

En la actualidad, Corporación El Rosado es una de las empresas más importantes del Ecuador. Además de ser también un ejemplo de innovación y desarrollo, genera miles de plazas de trabajo en sus actividades de diversos tipos. La corporación posee cadenas de supermercados, jugueterías, tiendas por departamentos, home centers, tiendas de música y video, distribuidos en las ciudades más importantes del país. (Corporación El Rosado, s.f.)

- **Pequeños distribuidores**

Se considera pequeños distribuidores aquellas empresas que su participación en el mercado es menor frente a las grandes cadenas.

De Prati

Es una cadena de tiendas por departamentos de Ecuador cuya línea principal son las prendas de vestir y los productos para el hogar. Su tienda principal se encuentra en Guayaquil desde 1940.

En su línea: accesorios de bebés se puede comercializar el producto *Lacti Baby*.

Con esta información el distribuidor potencial a futuro más importante es Difare como se mencionó, es la cadena de farmacias más representativas en la región costa con el 80% presente en el mercado, Sin embargo en segundo lugar se encuentra la cadena de Rio Store, representada por la empresa, El Rosado posible distribuidor significativo para la empresa Krissof.

1.2.1.4 Consumidor

Según Kotler (1996) el comportamiento del consumidor es el punto de partida para entender el modelo de estímulo - respuesta. Los estímulos ambientales y mercadotécnicos entran en la conciencia y características del comprador, y el proceso de toma de decisión conduce a ciertas elecciones de compra.

Puesto que la empresa no comercializa el producto directamente con el consumidor, solo a través de sus distribuidores es de suma importancia

saber cuál sería los posibles consumidores en la región costa, para lo cual fueron considerados los siguientes datos:

- Población femenina de la región costa
- Mujeres en edad reproductiva
- Nacimientos

Tabla 4: Población femenina en la región costa

REGIÓN COSTA	MUJERES	PORCENTAJE
ESMERALDAS	262.780	7,3%
MANABÍ	680.481	18,9%
GUAYAS	1.829.569	50,8%
SANTA ELENA	151.831	4,2%
LOS RÍOS	380.016	10,6%
EL ORO	296.297	8,2%
TOTAL	3.600.974	100%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

Como se detalla en la tabla 4 la provincia Guayas tiene el más alto porcentaje con un 51% del total de la población femenina en la región costa, seguido de Manabí con el 19%; y, finalmente, Los Ríos con el 11%; siendo así, los más representativos de la zona.

Tabla 5: Posibles consumidores

REGIÓN COSTA	MUJERES
POBLACIÓN	3.600.974
EN EDAD REPRODUCTIVA	973.431
NACIMIENTOS	31.613

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

Cálculo

$$Dp(t) = n \text{ ajustado} * p * q$$

$$Dp(t) = 97.3431 * 2,8 * 1$$

$$Dp(t) = \$2'725.606,8 \text{ expresado en dólares}$$

$$Dp(\text{N}^\circ \text{ de compradores}) = 973.431$$

$$Dp(\text{N}^\circ \text{ unidades}) = 973.431$$

Según datos del INEC, las cifras recolectadas indican que la región costa registra una significativa tasa de nacimientos; representando así, el 51% de toda la población ecuatoriana. Este dato avala la intención comercial de la empresa para ingresar en el mercado litoral. El público compuesto por las mujeres en edad reproductiva representan las posibles consumidoras del producto *Lacti Baby*.

Las motivaciones de compra de los consumidores, conforme a una entrevista realizada al Jefe de Compras de la empresa Farmaenlace, actualmente el distribuidor más grande de Krissof, el interés de distribuir el producto *Lacti Baby* en las farmacias Económicas y Medicity radica en la aceptación y preferencia del producto al momento de elegir recolectores de leche materna. Sus niveles de precios y calidad de producto registran percepciones del mercado favorables..

Debido que la marca *Lacti Baby* se ha posicionado en el mercado y en la mente del consumidor, es líder en cuanto se refiere a mamilas de lactancia,

actualmente la competencia directa como recolector de leche materna es la marca Avent, pero cabe mencionar que los derechos de comercialización solo tiene la empresa Corporación La Favorita; es decir, solo en sus establecimientos comerciales se puede adquirir el producto. Lo cual es una ventaja para la empresa al referirnos de la distribución del producto *Lacti Baby* en el mercado nacional.

Se comercializa el producto *Lacti Baby* con un precio estándar, el cual se aplica descuentos promocionales por volumen de pedidos.

Como se mencionó, con respecto al recolector de leche materna, la Marca Avent compite directamente con el producto, sin embargo por la diferencia de precio que es tres veces mayor, la demanda del producto *Lacti Baby* aumenta.

Existen otros productos que cumplen con otras funciones que se puede relacionar con la recolección de leche materna, como son los extractores de leche materna y los llamados protectores de lactancia, los cuales se detallan a continuación. Lo más representativos.

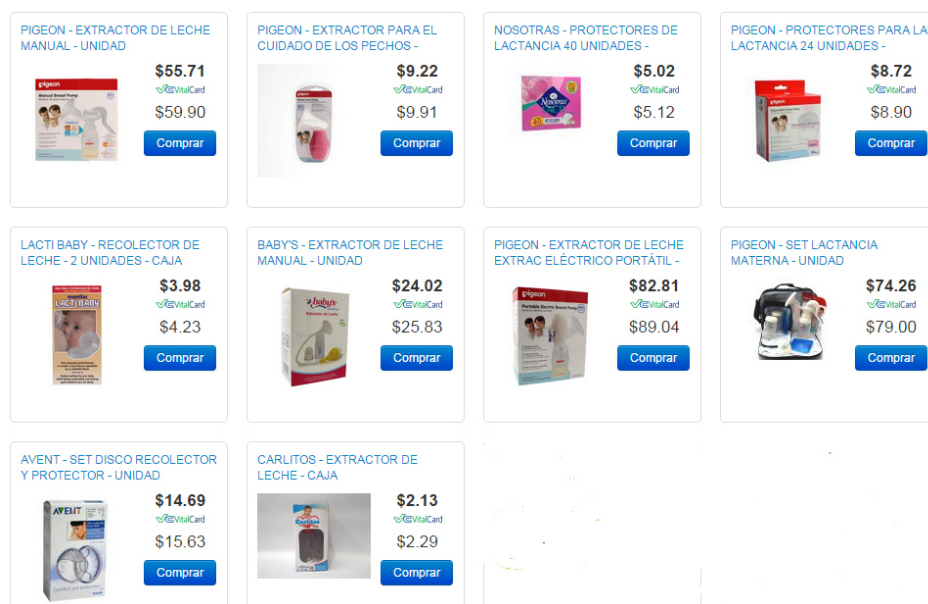


Figura 11: Productos de competencia

Fuente: (Fybeca, s.f.)

1.2.2 Valoración interna de la empresa

Es una empresa comercializadora de productos de línea para bebé con su producto estrella (líder) recolector de leche materna *Lacti Baby*, la cual es brindar herramientas a las mujeres que les permita llevar de la mejor manera su etapa de maternidad como lo menciona NAKOV LTDA en su página web.

1.2.2.1 Misión y visión

Toda empresa tiene un propósito único y una razón de ser. Esta distinción se debe reflejar en las declaraciones de la visión y misión. La naturaleza de la visión y la misión puede representar tanto una ventaja como desventaja competitiva para la empresa. (Fred, 2003, pág. 81)

Se propone el siguiente análisis de Misión y Visión según el esquema que propone Alfredo Cipriano Luna González en su libro Administración Estratégica ya que la empresa aún no cuenta con la implementación escrita de estos.



Figura 12: Esquema de naturaleza de la empresa misión

Fuente: (Luna González, 2014, pág. 70)

Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos de línea infantil y de maternidad, que brindan comodidad, seguridad y estimulación para el cuidado del bebé y de la madre, con cobertura a nivel nacional encontrándose en las principales cadenas y autoservicios del Ecuador, proporcionando así rentabilidad para nuestros accionistas a corto plazo.

Visión

Ser una de las mejores empresas del Ecuador en la distribución de línea infantil y de maternidad. Para el año 2018, lograr ampliar y expandir nuestro portafolio de productos con los más altos estándares de calidad, cumpliendo así, la exigencia de los clientes con la ayuda de todos los participantes de nuestro giro del negocio.

1.2.2.2 Orientación

Para poder analizar de mejor manera la orientación de la empresa Krissof se propone medir el nivel de orientación al cliente. Obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 6: Nivel de orientación al cliente

EVALUACIÓN ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Departamentos de la Empresa	Puntaje
ADMINISTRACIÓN	
Pasan tiempo reuniéndose con los clientes y escuchando problemas.	2
Toman los productos de la competencia como referencia y buscan soluciones "mejores de su clase."	2
Solicitan reacciones y sugerencia de los clientes conforme el proyecto progresa.	3

MARKETING	
Estudian las necesidades y deseos del cliente en segmentos de mercado bien definidos.	2
Desarrollan ofertas para cada segmento meta.	2
Miden la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente de manera continua.	1

VENTAS	
Tienen conocimiento especializado del sector industrial del cliente.	3
Se esfuerzan por dar al cliente la "mejor solución."	2
Sirven a los mismos clientes por largo tiempo.	3

CONTABILIDAD	
Preparan informe de "rentabilidad" de manera periódica por producto, segmento de mercado, áreas geográficas, tamaño de pedidos, canales y clientes individuales	1
Preparan facturas que se ajustan a las necesidades del cliente y responden a las preguntas con cortesía y rápidamente.	3

TOTAL	24
Nota: (2) Las calificaciones indican la evaluación de orientación a los clientes que responden a cada departamento de la empresa donde 3 = considerable alto, 2 = medio, y 1 = bajo. El total = 2,18	

Fuente: (Porter, 2008)

Como resultado se obtuvo un 2,18 Medio- Alto del cual se puede decir que los departamentos de la empresa Krissof dan una importancia representativa a sus clientes. Toma en cuenta varios factores para poder satisfacerlos debido a que sus clientes son lo más importante para cumplir los objetivos de ventas. Son distribuidores exigentes en función de su importante participación en el mercado ecuatoriano.

1.2.2.3 Objetivos y estrategias

Objetivos empresariales

- Incrementar el nivel de ventas en un 60 % en los próximos 3 años (2016,2017, 2018), el cual ayude a reflejar una mayor participación en el mercado.

Estrategias empresariales

Una estrategia es el plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos. Las estrategias están relacionadas con ganar la guerra.

- La estrategia genérica que emplea es de diferenciación, la cual está basada en su ventaja competitiva por posicionamiento de la marca.

- Mantener relación comercial con todos los distribuidores más representativos del País, esto debido a las ventajas de precio y calidad, y a su vez buscar nuevas cadenas de distribución.

1.2.2.4 Estructura organizativa

Se sugiere el siguiente organigrama corporativo para la empresa Krissof, puesto que aún no plantean la estructura organizativa.

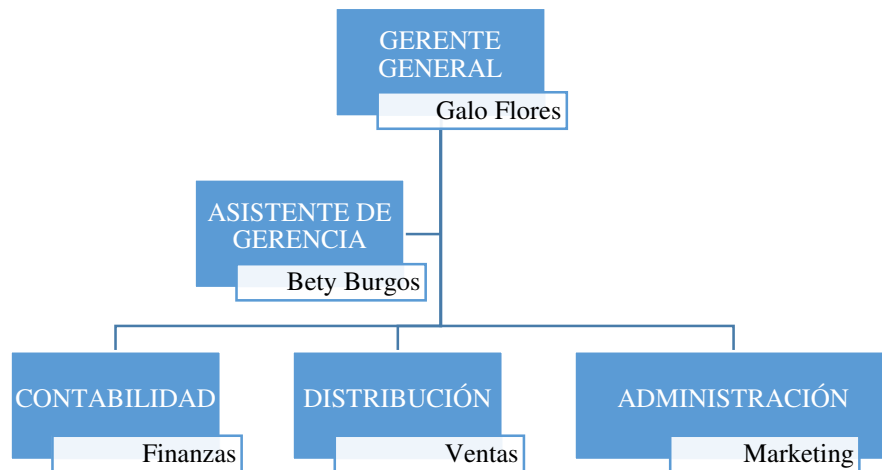


Figura 13: Estructura organizativa Krissof

1.2.2.5 Recursos financieros

Se trata de los recursos propios y externos con los que cuenta la empresa Krissof para llevar a cabo el servicio. Para explicar estos recursos se debe conocer que la implementación del proyecto requirió de un porcentaje de recurso externo y otro porcentaje de recurso propio.

Tabla 7: Recursos financieros Krissof

RECURSOS FINANCIEROS		
	CAPITAL	PORCENTAJE
PROPIOS	\$ 20.416,00	65%
EXTERNOS	\$ 11.000,00	35%
TOTAL:	\$ 31.416,00	100%

La compra de mercadería necesaria para poner en funcionamiento el giro del negocio fue cubierto en su mayoría con el dinero en efectivo, sin necesidad de una entidad financiera. Además de contar con buenas políticas de cobro para conseguir que el dinero rote y se convierta rápidamente en efectivo.

Krissof no requirió de fuertes montos de financiamiento porque dispuso de la mayor parte de capital necesario para su actividad. Es decir, que cuenta con un plan apropiado de financiamiento, gracias a la capacidad financiera por parte de la gerencia.

1.2.2.6 Calidad

Lacti Baby brinda a las madres una solución que las hará sentir cómodas al tiempo que ayudan a sus hijos.

“Cuando se trata de cuidar al bebé ofrecemos un producto fácil de usar hecho con 100% con amor”, de acuerdo el propietario de la marca.

Características Generales:

- Constan de dos partes, una cóncava y otra convexa, que se pueden separar para facilitar su lavado y reutilización.
- Están elaboradas en un material completamente atóxico.
- Están diseñadas anatómicamente de tal manera que se puedan colocar sobre el pezón y debajo del brasear, sin aumentar de talla, consiguiendo ser utilizadas permanentemente, mientras las madres realizan sus labores cotidianas, brindándoles comodidad y tranquilidad las 24 horas del día.

1.2.2.7 Distribución

La distribución comprende el conjunto de tareas que se ejecutan desde que el producto, bajo su forma normal de utilización, entra en el almacén de manufacturas del fabricante hasta que se entrega al consumidor y prestan los servicios que integran la oferta, así como la organización, administración y control de esas tareas. (Kotler, 2002, pág. 24)

El producto debe ser accesible al consumidor y estar en el lugar propicio para su venta, con la diferencia con el que produce entre el precio de venta del fabricante y el precio de venta en el establecimiento comercial, viene a retribuir las funciones desarrolladas por los distintos miembros que intervienen en la distribución del producto, cubriendo su coste y generando un beneficio para las distintas etapas en las que se desarrolla el recorrido

productor-consumidor. Todas estas etapas configuran lo que se denomina canal de distribución, y cada una de ellas es un intermediario de canal formando parte, todos ellos, del sector distribución comercial. (Kotler, 2002)

El canal de distribución que se maneja para el producto *Lacti Baby* es el canal largo donde intervienen más de un intermediario para que el producto original acabe en manos del consumidor. Cada uno de los intermediarios que integran este canal, añaden un nuevo valor al producto. Es decir cada distribuidor mantiene relaciones comerciales con Krissof y maneja su propio PVP, cabe mencionar que algunos clientes manejan un PVP sugerido por la empresa.



Figura 14: Canal largo de distribución producto *Lacti Baby*

- Función de transporte.

La empresa maneja la siguiente política de entrega, que se rige estrictamente a las condiciones de entrega de los clientes puesto que cada uno de ellos cuenta con un día y hora específica.

- Función de almacenamiento

El producto es almacenado en sus instalaciones, con el fin de tener disponibilidad en todo momento para el cliente. Se entrega por cajas las cuales contienen veinte cuatro unidades.

Los intermediarios de venta, gracias a su experiencia, su especialización, su contacto y escala, ofrecen a la empresa más de lo que está por lo regular podría lograr por si sola. Por esta razón la empresa trabaja solo con detallistas quienes son los que se encargan de llegar al consumidor por medios de sus cadenas y a varios sectores del País.

1.2.3 Competidores

Según Theodore Levitt (1991):

La nueva competencia no se da entre productos físicos que las empresas producen, si no entre los valores que añaden a sus ofertas en forma de envase, servicios, publicidad, consejos al cliente, financiación, plazos de entrega, almacenamientos y otras cosas que la gente valora.

La mejor forma de superar a los competidores es atacarse a uno mismo. Trabajar duro para que su línea de productos no se quede obsoleta, antes que sus competidores lo consigan.

1.2.3.1 Identificación de la competencia

Avent es una compañía de la corporación Kimberly Clark cuyas oficinas principales están ubicadas en Roswell, Atlanta. Cuentan con 30 años de experiencia clínica en alimentación infantil e investigan y prueban ampliamente sus productos.

Con su amplio gama de productos para bebé, y su alta especialización cuentan con los productos que son directamente competencia de la empresa como son: recolectores de leche materna, extractores de leche materna y protectores de lactancia. Se puede observar en la figura 15.



Figura 15: Competencia marca Avent

La competencia no estará determinada sólo por la competencia directa que es Avent, también se considera por lo que Serra y Kastica denominan las fuerzas competitivas.

1.2.3.2 Competencia actual

Tabla 8: Competencia actual

CRITERIO	EMPRESA
	AVENT
REPUTACIÓN GENERAL	B
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	B
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	R
CALIDAD DE SERVICIO	B
CALIDAD PARA SEGUIMIENTO DE QUEJAS	B

B= BUENO
R= REGULAR
M=MALO

En el mercado ecuatoriano solo existe un competidor directo: la marca Avent, con su producto recolector de leche materna. A pesar de obtener las mejores puntuaciones, como se detalla en la tabla 8, con respecto a reputación, calidad, disponibilidad, servicio, su presencia en el país no es representativa en el mercado para madres en período de lactancia. La marca Avent es distribuida por la empresa Corporación Favorita C.A. a través de sus cadenas: Supermaxi, Megamaxi y BebeMundo.

Krissof cuenta con una ventaja en el posicionamiento de la marca y de precio frente a Avent cuyo público objetivo agrupa a consumidoras de niveles medio-alto y alto. El precio de *Lacti Baby* es accesible para la compra de todo público y el producto se encuentra disponible en las principales cadenas a nivel nacional.

1.2.3.3 Competencia potencial

Las marcas Mamilas Andino y Baby Mamilas desean ingresar al mercado con una mayor participación, a competir con los actuales. Las dos marcas son productos ecuatorianos que no cuentan con los estándares de calidad, obteniendo así fuertes barreras de entrada, levantadas por los competidores actuales.

1.2.3.4 Competencia sustituta

Son productos, que cumplen la misma función para el cliente pero surgen de una nueva forma de ofrecer el producto o surgen de nuevas tecnologías como son los extractores de leche materna y protectores de lactancia.

Tabla 9: Competencia sustituta extractor de leche materna

COMPETENCIA ACTUAL DE KRISOF			
Extractor de Leche		ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN	MIX DE COMUNICACIÓN
OFERTA DE MARCAS	PRECIOS		
NUK	103,28	INTERMEDIARIO	MARKETING DIRECTO
AVENT	89,04	CANAL CORTO	PUBLICIDAD
PIGEON	59,9	INTERMEDIARIO	MARKETING DIRECTO
BABY'S	25,83	INTERMEDIARIO	MARKETING DIRECTO
CARLITOS	2,29	DIRECTO	MARKETING DIRECTO

Referente al extractor de leche materna está representada por marcas internacionales muy reconocidas en la línea infantil, su participación en el mercado es alta, puesto que analizando los 4 p de cada competencia manejan esquemas parecidos de distribución frente a la empresa Krissof,

sin embargo está dirigido a consumidores de un nivel social medio alto-alto referente a los precios.

Tabla 10: Competencia sustituta protector de lactancia

COMPETENCIA ACTUAL DE KRISOFF			
Protector de Lactancia		ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN	MIX DE
OFERTA DE MARCAS	PRECIOS		
AVENT	15,63	CANAL CORTO	PUBLICIDAD
PIGEON	8,9	INTERMEDIARIO	MARKETING DIRECTO
JOHNSON'S	1,7	CANAL CORTO	MARKETING DIRECTO
NOSOTRAS	1,62	CANAL CORTO	MARKETING DIRECTO

Los protectores de lactancia son desechables y con respecto a la comodidad de la madre tiene mayor inconveniente al ser utilizadas sin embargo, cumple la función de que la leche materna no se derrame en la ropa, lo cual incentiva al cambio y consumo mayor de la misma, está representada por marcas muy reconocidas a nivel nacional, y gracias al posicionamiento de las mismas son una competencia sustitutiva fuerte.

1.2.4 Colaboradores

1.2.4.1 Stakeholders

Los stakeholders, es un término utilizado por Edward Freeman 2 en su libro Strategic Management: A Stakeholder Approach que dice es:

Es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información

relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.



Figura 16: Stakeholders

1.2.4.2 Accionistas

Krissof es una empresa familiar, la cual cuenta con dos accionistas; siendo así, el propietario accionista el representante legal de la empresa, según previa entrevista afirma que el distribuir el producto *Lacti Baby* en Ecuador, ha sido una decisión acertada durante todo este tiempo ya que, por el reconocimiento de marca, las ventas tienen un porcentaje de ganancia significativo (53,8%) aproximadamente.

1.2.4.3 Proveedores

Tabla 11: Poder de negociación de los proveedores

FACTORES	DESCRIPCIÓN	PNP
Número de proveedores importantes	Un solo proveedor Nakov	3
Importancia del proveedor en cadena de valor	Empresa Nakov único proveedor de <i>Lacti Baby</i>	3
Amenaza de integrarse hacia adelante	Nakov propietario del producto <i>Lacti Baby</i>	1
Amenaza de integrarse hacia atrás	El Molde del producto puede ser adquirido en Ecuador	3
Importancia de proveedor para asegurar la calidad de tus productos.	La calidad depende absolutamente del productor ya que se distribuye el producto terminado	3
Amenaza de proveedores sustitutos	La amenaza es muy baja por el poder de negociación	1
TOTAL		14
Nota: (3) Las calificaciones indican la evaluación de orientación a los clientes que responden a cada departamento de la empresa donde 3 = considerable alto, 2 = medio, y 1 = bajo. El total IPNP = 2,33		

Debido a que el producto *Lacti Baby* se obtiene por medio de un solo proveedor que es la empresa Nakov residente en Colombia y, según los datos obtenidos por medio de la tabla 11, se considera el poder de negociación de los proveedores es medio- alto, Para lo cual se debe tomar decisiones acertadas respecto al poder de negociación con el proveedor del producto.

1.2.4.4 Empleados

Las empresas son organizaciones humanas y sociales, y no exclusivamente máquinas de hacer dinero. Los trabajadores necesitan sentir que

pertenecen a una organización que merece la pena, que hacen un trabajo y una contribución valiosa para la sociedad. (Kotler, 2003). El propósito del estudio fue conocer la satisfacción de los empleados de la empresa Krissof.

1. Grado de satisfacción de los empleados

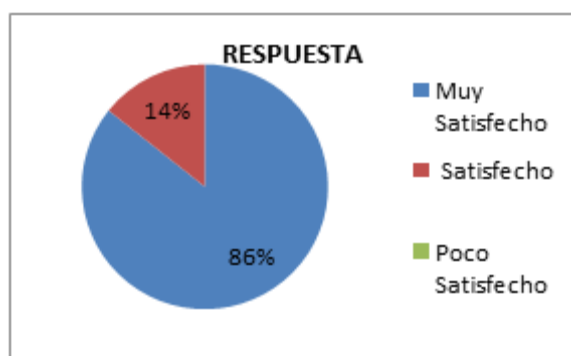


Figura 17: Grado de satisfacción de los empleados

Los colaboradores de la empresa Krissof respondieron con un alto porcentaje que se sienten satisfechos con su lugar del trabajo. Lo cual es esencial dentro del ambiente laboral ya el trabajador obtiene una actitud positiva frente a las percepciones de cumplir sus funciones. La empresa mantiene condiciones de trabajo buenas, seguridad en el trabajo y oportunidades de progreso como lo menciona su Gerente. Además de un salario de acuerdo a su perfil profesional.

2. Reconocimiento de ideas planteadas por los colaboradores de la empresa Krissof

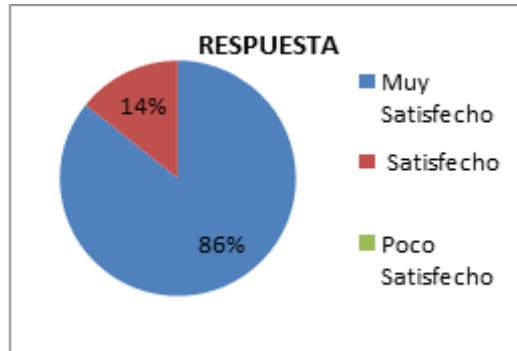


Figura 18: Reconocimiento de ideas planteadas por los colaboradores

Las respuestas son positivas y el porcentaje es alto con un 71%, se recomienda, tomar en cuenta el reconocimiento a todas las sugerencias o ideas que sean expuestas por sus colaboradores, aún sí, no son implementadas todas.

3. Planteamiento de sugerencias

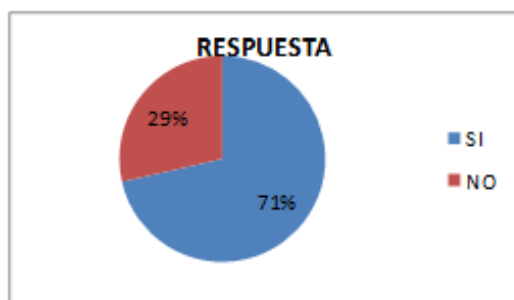


Figura 19: Planteamiento de sugerencias

La empresa cuenta con un porcentaje alto de planteamientos de sugerencias, sin embargo se debe lograr que todos los colaboradores de

la empresa sientan la confianza de plantear ideas, información actitud, emociones para el beneficio de todos. La comunicación debe ser elemento importante dentro de la organización, no tomarlo como una simple transmisión de información entre trabajadores y directivos.

4. Solución de problemas laborales



Figura 20: Solución de problemas laborales

Lo más importante para resolver problemas es la comunicación. Con respecto a que todas las respuestas fueron afirmativas que existe una persona con la quien pueden conversar acerca de algún problema laboral, se debe fortalecer esta oportunidad de la empresa. La eficaz prevención y solución de conflictos laborales, es de suma importancia para mantener relaciones laborales sólidas y productivas, puesto que el conflicto es inevitable en las empresas, sin embargo el objetivo es escuchar y buscar solución.

5. Estabilidad laboral

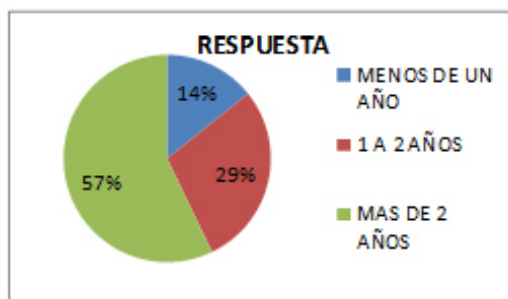


Figura 21: Estabilidad laboral

El índice de porcentajes sobre el tiempo que sus colaboradores pertenecen a la empresa es muy favorable, esto quiere decir, que sus empleados no sienten la necesidad de cambiarse de trabajo. Esto gracias a la estabilidad laboral que existe en la empresa la cual garantiza la permanencia de sus trabajadores.

El grado de satisfacción de los trabajadores de la empresa Krissof es un muy alto con un porcentaje del 86%, el cual refleja un buen ambiente laboral, sin embargo se debe mejorar la comunicación entre ellos, para que exista un mejor manejo al plantear una idea o sugerencia por parte de los colaboradores. Por último el 57% de su personal lleva trabajando en la empresa más de 2 años lo cual es muy favorable puesto que no existe rotación del personal.

1.2.4.5 Gobierno

El Gobierno de Ecuador anunció la fijación de una salvaguardia general arancelaria (derecho aduanero) a las importaciones de 2.800 productos, por

un lapso de 15 meses, con el objetivo de proteger su balanza de pagos.
(Diario La República, 2015)

El ministro de Comercio Exterior, Diego Aulestia, indicó en rueda de prensa que tanto la salvaguardia general como la eliminación de las fijadas a Colombia y Perú entrarán en vigor desde el 11 de marzo del 2014. Además aseguró que el Gobierno se ha visto en la necesidad de tomar estas decisiones por el “difícil” entorno que afronta la economía nacional, completamente dolarizada desde el año 2000 y golpeada por la caída drástica del precio del petróleo, el principal producto de exportación del país, así como por la apreciación del dólar. (Diario La República, 2015).

Debido a que el producto *Lacti Baby* se exporta de Colombia, se somete a fijación de salvaguardia general arancelaria, el cual aplica el 20% para el producto. El impacto para los importadores es significativo, sin embargo comenta el Gerente de la empresa Krissof, que no se ha tomado medidas en el precio, por ser una medida temporal de 15 meses como se mencionó.

1.2.5 Contexto

1.2.5.1 Matriz de la evaluación de factores externos

Una matriz de la evaluación de factores externos, permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Tabla 12: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

	OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	P. Ponderado
1	Enlace de los objetivos de la empresa con cada uno de los departamentos	0,09	2	0,18
2	Disponibilidad de crédito e innovación tecnológica	0,07	3	0,21
3	Abrir mercado en la región Costa	0,14	3	0,42
4	Primera empresa en distribuir producto <i>Lacti Baby</i>	0,11	4	0,44
5	Alta Tasa de natalidad del 14,00	0,1	3	0,3

	AMENAZAS			
7	Falta de cancelación oportuna de facturas emitidas	0,06	3	0,18
8	Amenaza de un producto sustituto a las firmas de la industria	0,11	2	0,22
9	Salvaguardias Comerciales	0,1	2	0,2
10	Barreras Arancelarias del 20% para el producto <i>Lacti Baby</i>	0,13	3	0,39
11	Nuevos desarrollos tecnológicos con el producto <i>Lacti Baby</i>	0,09	1	0,09
	TOTAL	1		2,63

Nota: (4) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2.63 está por arriba de la media de 2.50.

Con el análisis se han podido definir oportunidades y amenazas, las mismas que han sido diferenciadas por la probabilidad de suceder y por su importancia. El puntaje de valor ponderado total es de 2,63. Indica que la empresa responde satisfactoriamente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, es decir aprovechan las estrategias de la empresa y reducen al mínimo los efectos adversos de las amenazas externas.

2 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MAMILAS *LACTI BABY*

2.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La segmentación es una estrategia corporativa. En un mercado competitivo globalizado, una empresa no puede satisfacer a cada cliente en todo. Por tal razón, una empresa tiene que dividir su mercado en segmentos basándose en varias variables. La empresa tiene que enfocarse en un número limitado de segmentos del mercado donde quiere competir, identificar a los clientes potenciales de esos segmentos y luego decidir cómo quiere posicionarse en esos mercados con respecto a sus competidores.

Philip Kotler (2012), define el mercado meta o mercado al que se sirve como la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar. El mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular.

2.2 MACROSEGMENTACIÓN

2.2.1 Definición del mercado de referencia

2.2.1.1 Definición de ámbito de actividad

Las mamilas *Lacti Baby* permiten la recolección de la leche que gotea por los senos en el periodo de lactancia, para brindársela posteriormente al bebé sin desperdiciar ni una sola gota de este insustituible alimento.

Están diseñadas anatómicamente de tal manera que se puedan colocar sobre el pezón y debajo del brasear, sin aumentar de talla, consiguiendo ser utilizadas permanentemente, mientras las madres realizan sus labores cotidianas, brindándoles comodidad y tranquilidad las 24 horas del día.

Están elaboradas en un material completamente atóxico. No son desechables, ya que pueden ser lavadas, cuantas veces sea necesario. Constan de dos partes una cóncava y otra convexa que se pueden separar para facilitar su lavado.

Las mamilas *Lacti Baby*, se convierten a la vez en la solución anhelada por las madres para evitar la humedad en los senos, los olores incómodos y las manchas en la ropa ocasionadas por la leche materna.

Estimulan la salida de los pezones y los protegen del roce con la ropa cuando están cuarteados.

2.2.1.2 Conceptualizar el mercado de referencia

- Una función o servicio básico prestado por el producto.
- Una tecnología.
- Un grupo de compradores.

Para efectos prácticos del análisis, se debe responder a estas preguntas:

¿Qué necesidades satisface o qué funciones cumplen los recolectores de leche?

- Recolección de leche materna.
- Estimula la salida de los pezones.
- Evita pezones cuarteados.
- Humedad en los senos.
- Olores incómodos.
- Evita manchas en la ropa ocasionadas por la leche materna.
- Antialérgico.
- Comodidad.
- Tranquilidad.
- No son desechables.
- Son esterilizados.
- Precios atractivos.
- Disponibilidad del producto.

¿Cómo se lo hace o cómo se produce?

Recolectores de leche materna, elaboradas en polipropileno, atóxico, compuesta de dos piezas una convexa y la otra cóncava.

2.2.1.3 Matriz de macrosegmentación

Tabla 13: Matriz macrosegmentación

C1.- MUJERES

NECESIDADES	Mamilas (T1)	Extractor de leche (T2)	Protector de lactancia (T3)
Recolección de leche materna	SI	SI	NO
Estimulación del pezón	SI	SI	NO
Evita pezones cuarteados	SI	NO	SI
Humedad en los senos	SI	NO	SI
Olores incomodos	SI	NO	NO
Evita manchas en la ropa ocasionadas por la leche materna	SI	NO	NO
Antialérgico	SI	SI	SI
Comodidad	SI	NO	SI
Tranquilidad	SI	NO	NO
No son desechables	SI	SI	NO
Son esterilizados	SI	SI	NO
Precios atractivos	SI	NO	SI
Disponibilidad del producto	SI	SI	SI

2.2.1.4 Selección de la estrategia de cobertura

Se seleccionó la estrategia de cobertura de macrosegmentación especialista en el producto. La empresa se especializa en producto. La

empresa debería invertir en la importación de recolectores de leche materna que tienen las siguientes necesidades:

- Estimulan la salida de los pezones
- Evitan pezones cuarteados, humedad en los senos
- Olores incómodos.
- Reducen las manchas en la ropa ocasionadas por la leche materna.
- Protegen de alergias
- Proporcionan comodidad, tranquilidad y no son desechables.
- Aseguran la esterilización en sus productos.
- Ofertan precios atractivos.
- Disponibilidad del producto.

2.2.2 Cuantificación del mercado

2.2.2.1 Método de proporciones en cadena

El propósito de este método consiste en ajustar el mercado potencial (número base) a través de diferentes factores de ajuste (ratios) hasta llegar al mercado potencial cualificado.

Tabla 14: Estimación de N Ajustado

	Madres embarazadas	Región Costa	167.037
N1	Localización Geográfica	Esmeraldas, El Oro, Santa Elena	33.535
N2	Edad de las madres	Menores a 20 años	23.525
N3	Nivel Económico	Bajo	23.634
	TOTAL		86.343

En términos de la demanda potencial racional al número de consumidores las dimensiones calculadas de la demanda fueron las siguientes:

$$D_p(t) = n \text{ ajustado} * p * q$$

$$D_p(t) = 86343 * 3,98 * 2$$

$$D_p(t) = \$687.290,28 \text{ expresado en dólares}$$

2.3 MICROSEGMENTACIÓN

2.3.1 Identificación de variables de segmentación de mercado

2.3.1.1 Variables de segmentación de mercado

Para segmentar un mercado es necesario considerar una serie de variables que nos brindarán la posibilidad de definir el segmento de mercado de manera clara y precisa.

Las variables que generalmente se usan para segmentar los mercados industriales son múltiples.

Estas son las dimensiones de segmentación generalmente más utilizadas en los mercados industriales.

Se identificó las variables de segmentación que pueden ser empleadas para dividir el mercado de referencia definido.

- 1 Número de puntos de venta de distribución.
- 2 Cobertura en ciudades.
- 3 **Interés de distribuir el recolector de leche materna.**
- 4 Volumen posible de adquirir recolector de leche materna.
- 5 Frecuencia de compra de recolector de leche materna.
- 6 Criterios de compra.
- 7 Organización de compra que departamento.
- 8 Políticas de compra.
- 9 Beneficios buscados en recolector de leche materna.
- 10 Conocimiento de marcas de recolector de leche materna.
- 11 Preferencias de marcas de recolector de leche materna.
- 12 Razones para que los clientes mantengan una lealtad a la marca.
- 13 Motivaciones de compra de los usuarios finales para comprar recolector de leche materna.

Del listado de variables, se analizó cuál sería la variable clave; es decir, la determinante en la decisión de compra. Se eligió: **Interés de distribuir el recolector de leche materna.** Las variables restantes son las denominadas clasificatorias o descriptivas.

2.3.2 Planificación y ejecución del estudio exploratorio

Tabla 15: Etapa exploratoria

ENFOQUE	Cualitativo/ No proyectable
TÉCNICA	Entrevista personal
CANTIDAD	Una persona
A QUIÉN (es)	Dueño de la marca <i>Lacti Baby</i>
INSTRUMENTO	Entrevista compuesto por 11 preguntas tipo abiertas, correspondientes a variables identificadas
TÉCNICA PARA ANALIZAR	Análisis de contenido

Para el estudio exploratorio se realizó la entrevista al dueño de la marca *Lacti Baby* basado en las siguientes preguntas:

2.3.2.1 Beneficios esperados del producto

¿Cuáles son los Beneficios esperados del consumidor referente al producto *Lacti Baby*?

Al dirigirse a un mercado altamente exigente como son las madres en periodo de lactancia, el producto *Lacti Baby*, brinda los siguientes beneficios como son: buena calidad ya que son hecho de un material totalmente atóxico, además del interés de almacenar la leche materna para poder ser recolectada en el biberón, y por supuesto evitar manchas en la ropa y mal olores.

Beneficios esperados

- Buena Calidad
- Facilidad para recolección de la leche materna
- Comodidad al usarlo para evitar machas

2.3.2.2 Lealtad a la marca *Lacti Baby*

¿Cuáles son las principales razones para que el consumidor mantenga una lealtad a la marca?

Cuando el producto cumple con las expectativas del consumidor, este genera una lealtad, ya que dicho producto satisface sus necesidades y a la vez crea una buena experiencia, además cabe mencionar que el producto llega a la casa de las madres gracias a las recomendaciones que se van generando, es decir de una boca a oreja.

2.3.2.3 Motivaciones de compra

¿Cuáles son las principales motivaciones de compra al elegir un recolector de leche materna?

Definitivamente son los precios, *Lacti Baby* cuenta con precios accesibles para el consumidor, además de ser un producto de buena calidad como recolector de leche tiene otros beneficios como son la estimulación del

pezón invertido y que brinda la comodidad al momento de usarlas, mientras las madres puedan continuar con sus obligaciones cotidianas.

Al ser un producto no desechable y fácil de manejarlo, puede ser utilizado cuantas veces sea necesario, y a su vez facilita su lavado, también contribuyen en la decisión de compra. Además de precio accesibles, y otros beneficios que cumple.

2.3.2.4 Nivel socioeconómico

Hablando de nivel socioeconómico ¿Cuál piensa usted que responde mejor al producto y por qué?

Con respecto al nivel socioeconómico, al encontrarse el producto en las principales cadenas de consumo como son farmacias, es accesible a todo tipo de consumidores de nivel bajo, medio, además de su precio factible de compra.

2.3.2.5 Atributos del producto

¿Qué atributos deberían tener el producto *Lacti Baby* para atraer nuevos clientes, (distribuidores)?

Lo más importante es la calidad del producto, la acogida que mantiene en el mercado, la posición de la marca, la seriedad con que se maneja entrega de pedidos, y el manejo adecuado de precios.

2.3.2.6 Imagen del producto *Lacti Baby*

Con respecto a la imagen ¿Cuál ha sido la acogida dentro del mercado?

La marca ya tiene una posición en el mercado siendo la primera opción de recolector de leche materna, gracias a la trayectoria en el Ecuador, es una marca reconocida y aceptada, que proyecta confianza para las madres en periodo de lactancia.

2.3.2.7 Competencia

¿Cuáles son las marcas existentes de recolectores de leche materna?

Como primer lugar se encuentra la marca *Lacti Baby*, que tiene una trayectoria amplia en el mercado ecuatoriano. La marca está bien posicionada en la mente del consumidor, de tal manera que solicitan un *Lacti Baby*, como recolector de leche materna así sea otra marca de la que se están refiriendo.

Una de las grandes marcas reconocidas internacionalmente de línea de bebé es Avent, un fuerte competidor. Esta marca solo se comercializa en las cadenas de la Corporación Favorita como son (Supermaxi, Megamaxi y Bebelandia). Por acuerdos comerciales son las únicas empresas que pueden distribuir el producto. Las marcas Mamilas Andino y Baby Mamilas son fabricadas en Ecuador; sin embargo, tienen poca acogida al

tratarse de nuevas marcas que no son reconocidas y no cuentan con estándares de calidad.

2.3.2.8 Criterios de compra

¿Cuáles son los principales criterios de compra que se toma en cuenta para la comercialización de *Lacti Baby*?

Los principales criterios de compra que puede mencionar siendo las principales: Calidad del producto como distribuidor siempre busca productos que cumplan con estándares de calidad, otro factor importantes es el precio el cual debe ser accesible para su compra y para su negociación, el posicionamiento de la marca ya que hablamos de un producto que ya es reconocido en el mercado y otros como son, descuento, crédito, disponibilidad del producto, entrega puntual y exacta del producto en algunas empresas son muy exigentes en estas dos últimas que acabo de mencionar, también el apoyo en acciones de marketing, servicio postventa, y capacitación del producto son algunas de las que puedo referirme como principales.

2.3.2.9 Frecuencia de compra

¿Con qué frecuencia se solicita el producto *Lacti Baby*?

Esto depende del tamaño del distribuidor con cuál trabajemos por ejemplo a lo que se refiere en segmento de farmacias los pedidos son quincenales,

mensuales, pero medianas empresas son generalmente mensual trimestral y hablando de pequeñas empresa estaría entre trimestral y semestral, depende mucho de la rotación del producto dentro de sus cadenas.

2.3.2.10 Criterios de compra en descuento y plazo de crédito

¿Con qué descuento y plazo de crédito trabaja habitualmente con sus clientes?

Realmente estos porcentajes se maneja según el distribuidor pero más o menos está en el rango del 5 a al 10% de descuento. Y con respecto al plazo se maneja de 30 a 60 días y en casos especiales más de 60 días.

2.3.2.11 Canales de comunicación

¿Cuál cree usted que son los canales de comunicación más usados para dar información del producto?

Ahora se está manejando mucho esto del internet y muchas empresas han optado por las redes sociales, y no más importante el correo electrónico o visitando sus páginas web, sin embargo prefieren que las visitas sean personales, o por medio de un catálogo. Sin dejar a un lado la capacitación del producto que a veces puede ser solicitado por la empresa.

2.3.3 Planificación y ejecución del estudio descriptivo

Tabla 16: Estudio descriptivo

ETAPA DESCRIPTIVA	
ENFOQUE	Cuantitativo/ Proyectable
TÉCNICA	Encuesta
CANTIDAD	88 personas
A QUIÉN (es)	Farmacias Cruz Azul, Pharmacys y jefe de compras de Rio Store
INSTRUMENTO	Cuestionario compuesto por 16 preguntas tipo cerradas, correspondientes a 13 variables identificadas
TÉCNICA PARA ANALIZAR	Análisis de contenido

2.3.3.1 Elaboración de la encuesta

Se elaboró la encuesta con base a las variables de segmentación identificadas (claves y descriptivas). Tipo de preguntas: cerradas. Las opciones de respuesta múltiple fueron estructuradas a partir de las respuestas obtenidas (a las preguntas abiertas) durante el estudio exploratorio.

2.3.3.2 Determinación de la muestra

Según información de la empresa su mayor interés de venta se encuentra en el segmento de farmacias correspondiente al Grupo Difare con sus cadenas de Cruz Azul y Pharmacys, el cual tiene su mayor participación 80% en el mercado Litoral, sin embargo gran parte de sus cadenas se encuentran ubicados en la ciudad de Guayaquil. Además del interés de las

cadenas de Rio Store también ubicados en dicha ciudad. Se efectuó el estudio de campo en Guayaquil, por el acceso a la información y la disponibilidad de los propietarios.

$$n = \frac{k^2 * m * P * Q}{k^2 * m * e^2 + (P*Q)}$$

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n= Muestra

k= Porcentaje de confiabilidad

m= población

e= error muestral

P= factor de éxito

Q= factor de fracaso

El cálculo será realizado con un error máximo aceptable del 5%, un nivel deseado de confianza del 95%, un 50% de probabilidad éxito y un 50% de probabilidad de fracaso.

n = muestra

k = 95% k = Porcentaje de confiabilidad

m = 840 = población

e = 5% e = error muestral

P = 50% P = factor de éxito

Q = 50% Q = factor de fracaso

$$n = \frac{(0,95)^2 * (840) * (0,50) * (0,50)}{\{(0,95)^2 * (840) * (0,05)^2\} + (0,50 * 0,50)}$$

$$n = \frac{189,53}{2,15}$$

n= 88 encuestas

Aplicación del método (Estudio de campo)

De la muestra compuesta por 88 unidades de análisis, durante el periodo destinado a la investigación de campo, se obtuvo un porcentaje de respuesta del 100%, equivalente al total de unidades de análisis.

2.3.4 Selección del segmento objetivo y la elección de la estrategia de cobertura de microsegmentación de mercados

2.3.4.1 Construir la matriz de perfil con los segmentos obtenidos

Tabla 17: Matriz de perfil de segmentos

Nº	VARIABLES	OPCIONES DE RESPUESTA	SEGMENTOS DE MERCADOS			
			S1 (Interesados en comercializar)		S2 (No interesados en comercializar)	
			Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	SECTOR	NORTE	32	41%	2	20%
		CENTRO	23	29%	3	30%
		SUR	20	26%	5	50%
		PERIMETRAL	3	4%	-	
		TOTAL	78	100%	10	100%
2	CONOCIMIENTO DE LA CATEGORÍA	SI	78	100%	10	100%
		NO	-	-	-	-
		TOTAL	78	100%	10	100%
3	CONOCIMIENTO DE LA MARCA	LACTI BABY	56	72%	5	50%
		MAMILAS ANDINO	5	6%	-	-
		AVENT	13	17%	5	50%
		BABY MAMILAS	4	5%	-	-
		OTRAS	-	-	10	-
		TOTAL	78	100%		100%
4	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA	RECOLECTOR DE LECHE	32	41%	3	30%
		PROTECTORES DE LACTANCIA	26	33%	4	40%
		EXTRACTOR DE LECHE	20	26%	3	30%
		TOTAL	78	100%	10	100%
5	DISPONIBILIDAD A LA VENTA	RECOLECTOR DE LECHE	-	-	-	-
		PROTECTORES DE LACTANCIA	78	50%	10	50%
		EXTRACTOR DE LECHE	78	50%	10	50%
		TOTAL	156	100%	20	100%
6	MARCAS MÁS SOLICITADAS	LACTI BABY	62	79%	6	60%
		MAMILAS ANDINO	2	3%	-	-
		AVENT	12	15%	4	40%
		BABY MAMILAS	2	3%	-	-
		OTRAS	-	-	-	-

Nº	VARIABLES	OPCIONES DE RESPUESTA	SEGMENTOS DE MERCADOS			
			S1 (Interesados en comercializar)		S2 (No interesados en comercializar)	
			Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
		TOTAL	78	100%	10	100%
7	RECOMENDACIÓN A CLIENTES	SIEMPRE	76	97%		
		A VECES	2	3%		
		NUNCA	-	-		
		TOTAL	78	100%		
8	COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA	AUTORIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN	78	100%		
		DECISIÓN PROPIA	-	-		
		NINGUNA AUTORIZACIÓN EXTERNA	-	-		
		TOTAL	78	100%		
9	CRITERIOS DE COMPRA	CALIDAD DEL PRODUCTO	55	24%		
		PVP	38	16%		
		DESCUENTO	46	20%		
		ESTATUS DE LA MARCA	43	18%		
		APOYO EN ACC DE MARKETING	23	10%		
		SERVICIO POSTVENTA	-	-		
		CAPACITACIÓN SOBRE EL PRODUCTO	2	1%		
		CRÉDITO	15	6%		
		DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO	-	-		
		EN PUNTUAL Y EXACTA DEL PRODUCTO	12	5%		
		OTRAS	-	-		
		TOTAL	234	100%		
10	FRECUENCIA DE COMPRA	QUINCENAL	19	24%		
		MENSUAL	59	76%		

Nº	VARIABLES	OPCIONES DE RESPUESTA	SEGMENTOS DE MERCADOS			
			S1 (Interesados en comercializar)		S2 (No interesados en comercializar)	
			Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
		TRIMESTRAL	-	-		
		SEMESTRAL	-	-		
		ANUAL	-	-		
		TOTAL	78	100%		
11	UNIDADES DE COMPRA	MENOS DE 50	58	74%		
		DE 50- 100	17	22%		
		101-150	3	4%		
		151-200	-	-		
		MAS DE 200	-	-		
		TOTAL	78	100%		
12	DESCUENTO CON SUS PROVEEDORES	5%	62	79%		
		10%	-	-		
		OTRAS	16	21%		
		TOTAL	78	100%		
13	PLAZO DE CRÉDITO	30 DÍAS	8	10%		
		60 DÍAS	70	90%		
		MAS DE 60 DÍAS	-	-		
		TOTAL	78	100%		
14	MODALIDAD DE TRABAJO	VENTA FIRME	78	100%		
		EN CONSIGNACIÓN	-	-		
		OTRAS	-	-		
		TOTAL	78	100%		
15	CANALES DE COMUNICACIÓN	VISITAS PERSONALES	51	23%		
		PÁGINA WEB	5	2%		
		CAPACITACIÓN SOBRE EL PRODUCTO	-	-		
		REDES SOCIALES	47	21%		
		CORREO ELECTRÓNICO	63	28%		
		CATÁLOGO	59	26%		
		OTRAS	-	-		
		TOTAL	225	100%		

Se obtuvo una información favorable para la empresa, con un 88,6% de interés de comercializar el producto *Lacti Baby*, se manifiesta la penetración del producto y aceptación con éxito en el mercado litoral; sin embargo, se debe manejar todas las variables antes mencionadas para obtener resultados positivos para Krissof. Además de arrojar una información clave acerca de conocimiento de la marca *Lacti Baby* con un 76% sobre la competencia, la empresa debe aprovechar esa ventaja para tener mayor participación en el mercado.

La información obtenida servirá para plantear estrategias de comercialización en la región costa.

2.3.4.2 Matriz de análisis del atractivo del segmento interesados

El atractivo del mercado, bien sea un producto-mercado, un segmento o nicho de mercado identificado dentro del mismo, se estudia en una triple vertiente:

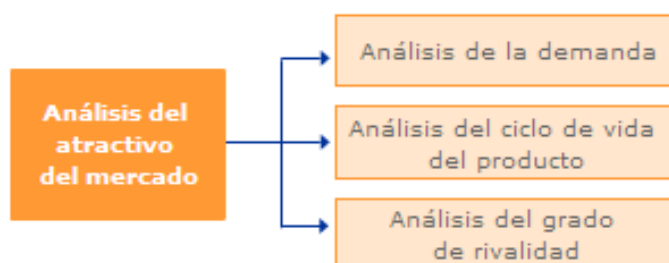


Figura 22: Atractivo del mercado

Se considera solo los datos proporcionados por Grupo Difare y Corporación El Rosado con sus cadenas Rio Store. Fueron los únicos que

estuvieron abiertos a brindar información requerida; por lo tanto, los datos no reflejan la realidad de estas compañías.

Tabla 18: Análisis de la demanda

Análisis de la demanda (cuantitativo)	Segmento Interesados
Cuantificación de la demanda (Dp)	$Dp(t) = n \text{ (ajustado)} * p * q$ (número de pedidos al año) $Dp(t) = 840 * 3,98 * 360$ $Dp(t) = \$1.203.552$ expresada en dólares
Elasticidad del precio (p) / cantidad (q)	Elástica al precio ya que se maneja un precio estándar con el cuál se puede manejar también descuentos, y el distribuidor es el que pone el precio final, frente a sus competidores.
Elasticidad gastos marketing (gm) / cantidad demandada (q)	Elástica al esfuerzo en marketing desarrollado por la empresa en los esfuerzos inherentes a las 4p,
Productos sustitutos	Es elástica a los productos sustitutos porque existe un gran porcentaje de protectores de lactancia (50%) y extractores de leche
Influencia de los factores socioeconómicos sobre la demanda del mercado.	Salvaguardias Comerciales Barreras Arancelarias del 20% para el producto <i>Lacti Baby</i> Disponibilidad de crédito e innovación tecnológica Abrir mercado en la región Costa Alta Tasa de natalidad del 14 Nuevos desarrollos tecnológicos con el producto <i>Lacti Baby</i> Como se puede observar existen factores socioeconómicos a los cuáles les llamaremos como oportunidades y amenazas, pero recae mayor peso en las oportunidades lo cual es favorable sobre la organización y frente a la demanda del mercado.

Tabla 19: Análisis ciclo de vida

Análisis Ciclo de Vida Producto Mercado (dinámico)	Mercado 1
Elasticidad precio – cantidad demandada	Sensible al precio
Número de competidores	Pocos
Enfoque de competencia	Diferenciación
Necesidades de Inversión	Moderada
¿Crecimiento de las ventas?	Alcanza un nivel constante
Nivel de conocimiento de los consumidores sobre la categoría de producto	Considerable ALTO
Facilidad de distribución del producto	Considerable
Potencial de beneficios	Considerable
Esfuerzo de comercialización	Para capturar mercado
Etapas del mercado	Crecimiento

Tabla 20: Análisis del entorno competitivo

Análisis del Entorno competitivo (estructural)	Mercado 1
Poder de negociación de proveedores	Considerable
Amenaza de nuevos competidores	Bajo
Barreras de ingreso al mercado	Pocas
Poder de negociación de compradores	Moderado
Nivel e intensidad de la competencia	Bajo
Capacidad de la empresa para desarrollar y mantener una ventaja competitiva	Considerable
NIVEL ATRACTIVO DEL MERCADO	Considerable

2.3.4.3 Estrategia de cobertura de microsegmentación

A partir del análisis atractivo del segmento interesado en comercializar la marca *Lacti Baby*, se propone que esta porción del mercado se convierta en el mercado meta para la compañía.

Con tales antecedentes, la estrategia de cobertura de microsegmentación propuesta será concentrada; es decir, la compañía debe apuntar al segmento compuesto de minoristas interesados en comercializar recolectores de leche marca *Lacti Baby* en la región costa.

2.4 DIFERENCIACIÓN

2.4.1 Estrategias de diferenciación

Se distinguieron tres estrategias que llevan a una diferenciación exitosa y liderazgo en el mercado (Kotler & Keller, 2012).

- Excelencia operacional:

Es una estrategia a la cual la empresa puede adaptar ya que su producto es confiable, sus precios son altamente competitivos y son de fácil disponibilidad ya que siempre cuenta con stock del bien.

- Cercanía con el cliente.

Conocer de cerca a los clientes para responder a sus necesidades específicas y especiales ya que al momento de negociar con los distribuidores cada uno cuenta con parámetros de negociación diferentes.

- Liderazgo de producto.

Ofrecer bienes innovadores más útiles y que superen a los productos de los competidores.

Así la empresa podrá ganar al administrar mejor sus operaciones, conocer a los clientes, ofreciendo el mejor producto de forma consistente.

2.4.2 Enfoques alternativos de posicionamiento

Tabla 21: Tipo de posicionamiento

DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO	
DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA	MEDIDA
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	
Cumplimiento de las especificaciones	IMPORTANTE
Durabilidad	EXCLUSIVA
Seguridad de uso	IMPORTANTE
Estilo	EXCLUSIVA
Diseño	COSTEABLE
DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS	
Entrega	IMPORTANTE
Capacitación del cliente	COSTEABLE
Reparaciones	IMPORTANTE
Servicio Diversos	IMPORTANTE
DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN	
Identidad contra Imagen	IMPORTANTE
Símbolos	COSTEABLE
Medios audiovisuales y escritos	RENTABLE
Actividades	RENTABLE

2.4.2.1 Posicionamiento de productos

El análisis del producto requiere que en diferentes momentos o fases del ciclo de vida se efectúen comprobaciones de cómo es percibido, o se intente dar una imagen del mismo para favorecer las ventas. (Grande, 1992)

Estrategia sobre las características concretas del producto, consistentemente en asociar la marca con una serie de atributos que pueden ser características físicas.

2.4.3 Desarrollo de estrategia de posicionamiento

El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta.

3 PROPUESTA DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE *LACTI* *BABY* PARA LA REGIÓN COSTA

3.1 OBJETIVOS DE MARKETING

3.1.1 Metodología para fijar objetivos de marketing

1. Identificar las categorías de objetivos.
2. Seleccionar los indicadores a nivel de cada categoría.
3. Definir una meta cuantitativa y un lapso de tiempo de ejecución.
4. Formular los objetivos de marketing con una acción.

3.1.2 Matriz de objetivos

Tabla 22: Matriz de objetivos

MATRIZ DE OBJETIVOS AÑO (2015)				
Categoría	Indicador	Meta Cuantitativa	Tiempo	Objetivo
Ventas	Volumen de ventas	Crecimiento del 60%	3 años	Lograr un crecimiento de las ventas en unidades del 60% en el 2018 respecto años anteriores
Beneficios	Rentabilidad sobre ventas	30% sobre capital invertido	2 años	Alcanzar un retorno sobre la inversión del 30% durante los próximos dos años.
Mercado	Introducción de nuevos mercados	Introducir en 3 ciudades de la Costa	1 año	Introducir en las ciudades principales de la Costa: Guayaquil, Portoviejo; Babahoyo
Marca	Posicionamiento de marca	Dentro de las tres primeras opciones de marcas	2 años	Lograr que los consumidores evoquen la marca dentro de las tres primeras opciones durante los próximos años
Clientes	Captación de nuevos clientes	del 80% del mercado meta compuesto de distribuidores	2 años	Aumentar nuevos clientes en la Región Costa del 80% en los próximos dos años

3.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

El objetivo de este capítulo es examinar las diferentes estrategias de marketing que se ofrecen a la empresa para permitirle alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

3.2.1 Análisis del ciclo de vida de producto

En la región costa se comercializa los recolectores de leche materna marca *Lacti Baby* de manera poco representativa. Para tratar de inferir la etapa de ciclo de vida del producto, se toma como referencia el principal producto de venta que ha sido comercializado por la empresa a través de los minoristas considerados en el estudio dirigido a madres embarazadas a nivel nacional.

El mercado potencial mide la importancia de la oportunidad económica que representa el producto en el mercado. Esta primera dimensión del atractivo, esencialmente cuantitativa, debe complementarse con una evolución dinámica, describiendo su tiempo de vida, es decir la evolución de la demanda potencial en el tiempo. (Lambin, 1995)

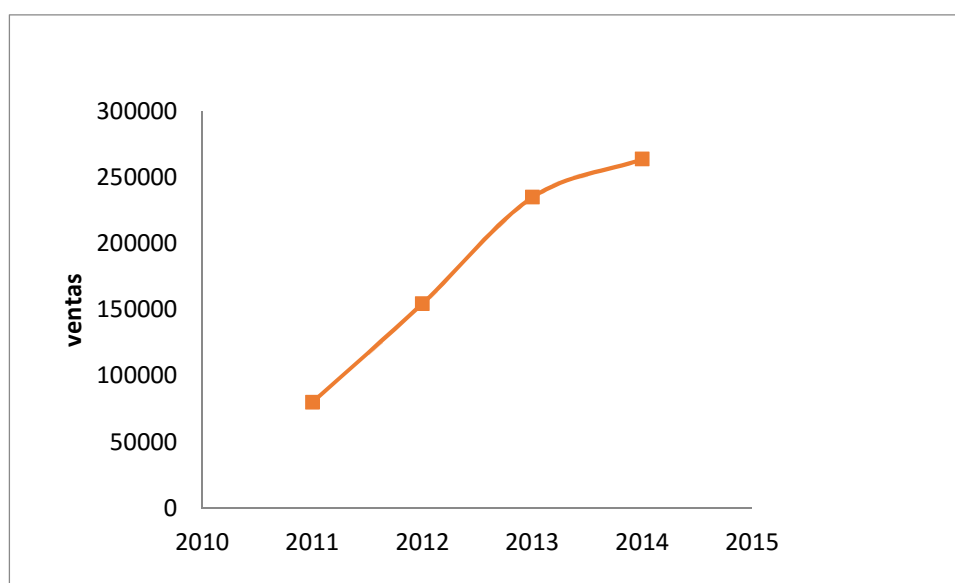


Figura 23: Ciclo de vida *Lacti Baby*

De acuerdo a la figura 23, el producto se encuentra en la fase de crecimiento, caracterizado por un desarrollo rápido de las ventas.

3.2.1.1 Fase de crecimiento

Según el modelo del ciclo de vida de producto, las causas del crecimiento son las siguientes:

- Los primeros usuarios satisfechos repiten sus compras y van influenciando a los potenciales por medio de la comunicación boca-oreja; por lo tanto la tasa de ocupación de mercado aumenta rápidamente.
- La disponibilidad del producto en los puntos de distribución le da una visibilidad que favorece igualmente su difusión en el mercado

Las características del entorno económico y de competencia cambian rápidamente.

- La cifra de ventas se desarrolla a una tasa de aceleración.
- El grupo objetivo es ahora el segmento de receptores precoces.

Para hacer frente a esta situación nueva, los objetivos prioritarios de marketing deben igualmente cambiar.

- Extender y desarrollar el mercado, siendo la demanda expansible.
- Maximizar la tasa de ocupación del mercado.
- Crear y mantener la fidelidad de la marca.

Para alcanzar estos nuevos objetivos, el programa de marketing será modificado de la siguiente forma:

- Mejorar el producto, fundamentalmente añadiéndole características.
- Adoptar una distribución intensiva y multiplicar las redes de distribución en la región costa.
- Reducir los precios para llegar a nuevos grupos de compradores.
- Modificar la actividad publicitaria, que no solo será dar a conocer el producto, sino a incrementar la preferencia por él, según las encuestas realizadas se lo puede hacer mediante correo electrónico, catálogo y redes sociales.

Tabla 23: Fase de crecimiento

RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	
ETAPA	CRECIMIENTO
CARACTERÍSTICAS	
Ventas	Las ventas aumentan rápidamente
Costos	Costo promedio por cliente
Utilidades	En ascenso
Clientes	Adoptadores temprano
Competidores	Número creciente
OBJETIVOS DE MARKETING	
	Maximizar la participación del mercado
ESTRATEGIAS	
Producto	Ofrecer un buen servicio y garantía
Precio	Precio para penetrar en el mercado región costa
Distribución	Crear distribución intensiva
Publicidad	Crear conocimiento e interés en el mercado masivo

3.2.2 Básica de desarrollo

El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

La principal ventaja competitiva es el reconocimiento de la marca y el precio accesible, el cual se puede aprovechar con la creación de nuevos productos de línea de bebé como son biberones, vaso de entrenamiento, chupones, cepillo de limpieza, cotonetes y toallitas húmedas con la marca *Lacti Baby* que ya tiene reconocimiento en el mercado.

3.2.2.1 Estrategia de diferenciación

La estrategia básica de desarrollo propuesta es la de diferenciación cuyo objetivo es dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores.

El producto no solo se lo adquiere por ser un recolector de leche materna, también por ser un estimulador del pezón y por evitar malos olores por la leche materna, al estar en contacto con la ropa.

La diferenciación que se recomienda con respecto al producto *Lacti Baby*, es por medio de la imagen de marca, y una diferenciación por medio del canal. Las diferenciaciones protegen a la empresa de las cinco fuerzas competitivas, pero de una forma diferente. La imagen de la marca ha constituido un factor importante para el producto y muy fuerte frente a la competencia, al momento de solicitar un recolector de leche materna se refieren como la marca *Lacti Baby*, mas no como la categoría del mismo, esto se puede corroborar gracias al estudio descriptivo que se realizó por medio de encuestas donde el porcentaje de reconocimiento de la marca es del 72% frente a las otras marcas.

El medio de canal de comunicación por el cual, se sugiere llegar de manera fácil y eficaz es por medio del internet, debido a su acogida dentro del ámbito tecnológico. Se sugiere crear una página web, donde los clientes y personas en general puedan tener fácil acceso sobre información acerca del producto y hacer pedidos de manera eficiente.

3.2.3 Estrategias de crecimiento

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y altos mandos. Independientemente de este elemento el dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a escala y a los efectos experiencia que ofrece. (Lambin, 1995).

La empresa define un objetivo de crecimiento desde el mercado de referencia en el cual opera; se hablará entonces de crecimiento intensivo.

3.2.3.1 Crecimiento intensivo

La estrategia de crecimiento intensivo es justificable ya que la empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por el producto que dispone en los mercados que cubre actualmente.

3.2.3.2 Estrategia de penetración de mercados

La estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas del producto en los mercados actuales, esto se puede lograr con las siguientes estrategias que se plantean a continuación.

- Incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto recolector de leche.

- Admitir reducciones sustanciales de precio.
- Reforzar red de distribución.
- Refuerzo o reorientación de promociones.
- Concentrarse en los segmentos más rentables.
- Recurrir a distribuidores más eficaces.

3.2.3.3 Estrategia de desarrollo para los mercados

Tiene como objetivo desarrollar las ventas introduciendo el producto actual de la empresa en nuevos mercados, como son la región litoral por medio de distribuidores, los cuales tienen gran representación en las principales ciudades de la costa.

- Distribución, mediante intermediarios que según previo estudio conviene crear negociación principalmente con Grupo Difare, además de, Corporación El Rosado que favorecen a la empresa su experiencia y reconocimiento en el mercado y puede ser adquirido fácilmente por medio de sus cadenas. Los cuales son representadas por las tres principales ciudades de la región costa como son: Guayaquil, Portoviejo y Babahoyo.

3.2.4 Estrategia competitiva

Kotler (1991) Establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esa tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida. La estrategia competitiva propuesta es la del líder.

3.2.4.1 La estrategia del líder

La empresa Krissof con su producto recolector de leche marca *Lacti Baby* es aquella que ocupa la posición dominante, y es reconocida por sus competidores y consumidores como lo establecimos en la encuesta mencionada anteriormente.

La estrategia más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, como se logra esto:

- Intentando descubrir nuevos usuarios del producto (consumidores en la región litoral).
- Promover nuevos usos del producto, como es mantener la estética del gusto con la forma del producto al momento de utilizar el producto debajo del brasier.

Tabla 24: Estrategia de crecimiento matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
M E R C A D O S		ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

La empresa ha mantenido una penetración de mercados actual muy satisfactoriamente a nivel nacional, Sin embargo se creó la necesidad de buscar nuevos mercados, como es la región costa para obtener mayor participación. Esto se puede lograr gracias a nuevos distribuidores con los cuales se desea mantener negociaciones de comercialización; sin embargo, se recomienda el desarrollo de nuevos productos con la marca *Lacti Baby* siendo así productos dirigidos a la línea de bebé, gracias al reconocimiento que tiene la marca puede ser fácilmente diversificado dentro del mercado meta.

3.3 MEZCLA DE MARKETING

El producto, el precio, la distribución y la comunicación como variables de marketing permiten diseñar el programa comercial de la empresa. En este apartado analizaremos el producto, una variable principalmente estratégica cuya configuración va a determinar el resto de las políticas comerciales: precio, plaza, distribución y comunicación. (Ruiz Conde & Parreño Selva, 2013)

3.3.1 Producto

Dentro del ámbito de marketing, el concepto de producto debe basarse en los beneficios que pueda reportar al consumidor y en sus características físicas. Así un mismo producto puede satisfacer necesidades distintas. El producto como variable de marketing es la oferta que la empresa pone a disposición del consumidor, y va más allá de una oferta tangible. (Ruiz Conde & Parreño Selva, 2013)

Como señala Kotler los productos como variables de marketing incluye en bienes físicos, servicios, experiencias, acontecimientos, personas lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

3.3.1.1 Elementos constitutivos del producto

Servicios Conexos.- Son todos los servicios incorporados al producto y que suponen un “valor añadido” para el consumidor con lo que puede llegar ser fundamental para su adquisición

- Estimula el pezón en período de lactancia.
- Evita pezones cuarteados.
- Humedad en los senos.
- Evita olores incómodos.
- Evita manchas en la ropa ocasionadas por la leche materna.
- Antialérgico.
- Cómodo.

3.3.1.2 Diseño del producto

El diseño cumple con las características que influyen en la apariencia las funciones del producto para el consumidor.

3.3.1.3 Estilo del producto

La apariencia del producto está diseñada esencialmente para cumplir las expectativas del producto.

3.3.1.4 Color

Su función principal es la de llamar la atención del consumidor sobre la oferta del producto.

Tabla 25: Beneficios potenciales sobre atributos - Diseño Estilo y Color

BENEFICIOS POTENCIALES SOBRE ATRIBUTOS. DISEÑO ESTILO Y COLOR	
STYLING ¹	Diferenciar el producto frente a la competencia
COLORES QUE CAPTAN ATENCIÓN	Incrementar la atención e interés por el producto
DISEÑO <i>LACTI BABY</i>	Transmitir información sobre el producto a través de su forma

Después de analizar los beneficios potenciales del producto. El dueño de la marca *Lacti Baby* ha optado por el cambio de color de la presentación

¹ Estudia cómo hacer los productos más atractivos al mercado, sin introducir ningún tipo de mejora técnica o funcional en los mismos. (Ruiz Conde & Parreño Selva, 2013, pág. 22)

del empaque, por un color más acorde al segmento al cual va dirigido. A continuación la demostración del cambio de color.



Figura 24: Beneficios potenciales del color

3.3.1.5 Calidad

La calidad de un producto puede definirse como la capacidad del mismo para conseguir resultados con su función. Este término incluye aspectos como la durabilidad, la confianza, la precisión, la facilidad de uso y de reparación y otros atributos valorados, los cuales cumplen con las expectativas de los consumidores frente al producto. (Ruiz Conde & Parreño Selva, 2013)

Según lo mencionado, el producto cumple con los estándares de calidad. Está elaborado con un material completamente atóxico; además, su empaque es de material plastificado. Son aspectos importantes que cumplen con las expectativas del consumidor.

3.3.2 Precio

“Conjunto de esfuerzos y sacrificios monetarios y no monetarios, que un comprador debe realizar como contrapartida de un determinado nivel de utilidad” (Ruiz Conde & Parreño Selva, 2013, pág. 82).

Tabla 26: Importancia del precio

VOLUMEN DE VENTAS	Alteración de las ventas ante cambios de los precios
RENTABILIDAD	Precio
DIFERENCIACIÓN	Ventaja de la competencia
PERCEPCIÓN	Desarrollo de percepción de valor

El precio es muy importante al momento de negociar con los distribuidores, los cuales varían según su decisión de compra, la ventaja obtenida por el precio 3,98 (Precio sugerido) *Lacti Baby*, frente a su principal competencia 14,69 Avent, es de importancia frente a la percepción de valor por parte de los consumidores.

3.3.2.1 Estrategia de discriminación de precios

La discriminación de precios fue la estrategia seleccionada. Se produce cuando venden un mismo producto a precios distintos.

- Cliente.- Las diferentes entidades que participan en la distribución del producto; discriminación justificada por las distintas funciones que desempeñan el proceso de distribución. Esto se maneja según el tamaño de la empresa y en número de pedidos.

- Producto.- Descuentos aleatorios, conocidos también como ofertas, son reducciones al precio normal de los productos, en un momento y lugar determinados, no conocidas con antelación por los consumidores, el cual estaría dispuesto asumir la empresa en un 3% descuento por volumen

Su fin último es atraer nuevos clientes, distintos a los habituales, que generan unos beneficios adicionales que permitan cubrir los gastos derivados de la oferta.

Las ofertas pueden consistir

- Descuentos directos sobre el precio.
- Entrega de una o más unidades adicionales junto a las adquiridas.

La empresa Krissof maneja descuentos con sus clientes pero no son muy significativos, por lo cual se le plantea los siguientes parámetros para ser tomados en cuenta en su proceso de comercialización del producto *Lacti Baby*.

3.3.2.2 Descuento por pronto pago

La empresa debe tomar en consideración las reducciones del precio por realizar el pago en efectivo. Con ello se consigue aumentar la liquidez de la empresa y reducir el riesgo de impagos.

3.3.2.3 Descuento por volumen

Reducciones en el precio normal de los productos planteados por las empresas, como un incentivo para la adquisición de grandes cantidades del producto. Se lo puede manejar mensualmente o quincenalmente según el criterio de compra.

3.3.2.4 Estrategia competitiva

La opción estratégica que en materia de precios tiene la empresa para actuar frente a sus competidores es la de mantener el mismo precio que sus competidores, ya que existe un nivel de precio tradicional para el producto.

Posicionamiento basado exclusivamente en el precio que determina el mercado del producto así, como su competencia y características.

3.3.3 Plaza

Como recuerda Kotler y Keller (2012), la creación y la entrega de valor deben ser el resultado de la planificación, organización, ejecución y control de la distribución comercial como variable de marketing.

La distribución tiene como misión poner al producto a disposición de los consumidores en la cantidad, lugar y momentos apropiados, y con los servicios necesarios.

La empresa Krissof dispone de diversas organizaciones (intermediarios) que llevan a cabo todas las tareas que implica la distribución. Estos intermediarios actúan entre los productores y los consumidores dando lugar a los denominados canales de distribución.

En general, una distribución adecuada del producto, es desde el lugar de origen hasta al del consumo.

3.3.3.1 Función de transporte

La empresa cuenta con una persona encargada de realizar la entrega del producto a los diferentes clientes de acuerdo a la hora y fecha establecida por los distribuidores, además de encontrarse en la ciudad de Quito, las principales oficinas, la entrega de los pedidos se hacen en dichos establecimientos siendo ellos, los encargados de expandir el producto en otras provincias.

3.3.3.2 Función de almacenamiento

La existencia del producto en los principales lugares de venta. Satisfaciendo la demanda de los mismos, es primordial para la empresa Krissof. Esta función es necesaria debido a que la oferta y la demanda se suelen presentar en momentos distintos.

3.3.3.3 Función de servicios

Los servicios adicionales prestados por los intermediarios los cuales contribuyen a la satisfacción final del consumidor con el producto adquirido.

3.3.3.4 Función de financiación

Los intermediarios contribuyen a la financiación de los productos adquiriendo el producto y asumiendo, por tanto los riesgos inherentes a su comercialización. Como se mencionó anteriormente con respecto al transporte y publicidad.

La distribución que maneja la empresa Krissof es por medio de minoristas o detallistas. Los cuales hacen llegar el producto al consumidor final. Para desempeñar esta actividad, el minorista se relaciona con los consumidores finales, sino también con los proveedores de los productos, desempeñando para ellos una serie de servicios.

3.3.3.5 Distribución intensiva

Esta estrategia de distribución es maximizar el volumen de ventas. Su consecuencia pasa por la presencia del producto en el mayor número de establecimientos posibles y el empleo de una gran cantidad de intermediarios.

Los criterios que pueden contribuir a facilitar la tarea de elección de un determinado intermediario.

- Clientela
- Cobertura geográfica
- Tamaño
- Capacidad actual de ventas
- Reputación comercial

3.3.3.6 Motivación de los intermediarios

Se debe considerar tanto la empresa como intermediarios comparten el objetivo común de vender el producto a los consumidores finales.

Entre las medidas que puede emplear la empresa pueden ser las siguientes:

- Premios o Regalías
- Descuentos específicos

Se debe realizar un control periódico de los resultados obtenidos para cada uno de sus intermediarios y analizar las posibles desviaciones que se detectan. Para ello se plantea los siguientes indicadores para su posterior análisis:

- Volumen de ventas
- Ventas actuales vs ventas privadas
- Ventas actuales vs ventas previstas
- Ventas de intermediarios vs ventas de los intermediarios
- Calidad de los servicios prestados al consumidor final

3.3.3.7 Comunicación en el canal de distribución

Estrategia de comunicación de presión (E.C Push).

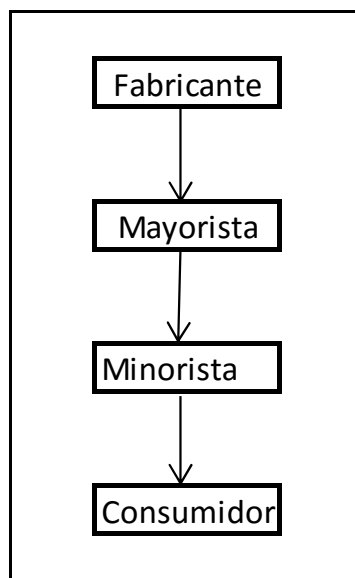


Figura 25: Canal de distribución

Se plantea de forma escalonada y en sentido descendente desde el fabricante hacia el consumidor final, pasando por los distintos intermediarios. Su realización pasa por la concentración de los esfuerzos de comunicación (promoción de ventas) sobre los distintos intermediarios del canal, la cual persigue la cooperación voluntaria de los intermediarios,

requiere poca inversión de capital y los resultados se observan a corto plazo.

3.3.4 Comunicación

A la empresa ya no le basta con ofrecer un buen producto, a un precio competitivo y comercializado a través de canales de distribución bien estructurados, se hace imprescindible una adecuada comunicación. Se mencionan tres fines básicos que mejora la relación comercial:

- Informar sobre la oferta de la empresa.
- Persuadir al consumidor para que compre el producto.
- Recordar al consumidor los beneficios del producto.

Se plantean los siguientes canales de comunicación que prefieren los clientes, de acuerdo con los resultados obtenidos del estudio descriptivo realizado a los clientes potenciales en la región costa.

3.3.4.1 Venta personal

La venta personal es una forma de comunicación interpersonal, en la que se produce una comunicación oral y bidireccional entre vendedor-intermediario y comprador real o potencial (Ruiz Conde & Parreño Selva, 2013)

Las principales funciones de la venta personal son las siguientes:

- Informar a través de la venta personal

Ayuda a la empresa proporcionar información a los clientes sobre el producto con el objetivo de obtener una inmediata decisión de compra.

- Mantener relación con los clientes

Conseguir la satisfacción del cliente, ya que capta y trasmite a la dirección de la empresa, los cambios que observa en el entorno para evolucionar hacia una mejor y más duradera relación con él.

- Proceso de la venta personal

El trabajo del vendedor abarca un amplio conjunto de actividades que van desde la identificación de los clientes potenciales, hasta el seguimiento de los mismos, una vez efectuada la venta.

3.3.4.2 Dirección de las ventas

La dirección de ventas es la actividad de marketing encargada la planificación, organización administración y control del sistema personal de las ventas. (Ruiz Conde & Parreño Selva, 2013)

3.3.4.3 Promoción de ventas

La siguiente tabla muestra los objetivos y técnicas de promoción de ventas que se recomienda utilizar. La empresa mantiene relaciones comerciales con los distribuidores, por tal razón las técnicas están básicamente enfocadas en descuentos y muestras del producto para incentivar el interés de los compradores.

Tabla 27: Promoción de ventas

PÚBLICO OBJETIVO	OBJETIVOS	TÉCNICAS
DISTRIBUIDORES	Premiar la fidelidad	Descuentos
	Incrementar el esfuerzo empleado en la venta de la marca	Descuentos Funcionales
	Potenciar que recomienden la marca	Muestras

3.3.4.4 Actividades de las relaciones públicas

Integran un amplio conjunto de técnicas de actuación, de carácter muy heterogéneo y complementario. De las más destacadas se recomienda:

3.3.4.5 Publicaciones

Se debe elaborar un material escrito, ya sea artículos, revistas o folletos donde se puede informar acerca de los beneficios de la leche materna la importancia y como esto influye al bebé durante sus primeros meses de vida y de esa manera incentivar a comprar el producto recolector de leche materna.

3.3.4.6 Publicity

Por ser una información difundida de forma gratuita a través de los medios de comunicación de masas en formas de noticias, comentarios o ya sea entrevistas favorece a la empresa ya que su objetivo será transmitir la imagen del producto así fortaleciendo a la misma.

3.3.4.7 Patrocinio

Se puede incluir a la marca en promociones para el público objetivo, como también se puede relacionar con la línea de bebe, con una temporada a corto plazo en promociones junto a otras líneas por ejemplo: las farmacias promocionan el descuento por la compra de un kit completo para el cuidado del recién nacido donde incluirá el producto *Lacti Baby*.

Por lo tanto, podemos acotar que no basta con tener un buen producto, fijar un precio competitivo y ponerlo a disposición del mercado, también se debe basar de una buena política de comunicación que aporte valor para que su oferta tenga éxito. Por tal razón se van combinando los esfuerzos de la empresa y datos previos según la investigación exploratoria mediante las encuestas se sugieren los siguientes enunciados a seguir:

3.3.5 Medios digitales

La comunicación 360° es un modelo integral donde la empresa asiste como un sistema vivo, dinámico y cambiante, relacionado con el entorno que busca la participación coordinado de las diferentes audiencias a las que se dirige la organización con el objetivo de mantener un diálogo constante y permanente en el tiempo (López & Martínez, 2012)

Algunas de las formas de comunicación *on-line* corresponderán a formatos publicitarios empaquetados en *e-mail marketing* y redes sociales. Estos medios fueron mencionados por los encuestados como los canales preferidos para recibir información comercial de la compañía.

3.3.5.1 E-mail marketing

Consiste en emplear el correo electrónico para hacer llegar información sobre el producto a los distribuidores y, éstos a su vez, transmiten la información a los consumidores reales.

3.3.5.2 Redes sociales

La empresa debe tomar como herramienta de comunicación y debe ser organizada alrededor de los perfiles personales creando como objetivo, conectarse secuencialmente a los propietarios de quienes manejan redes sociales.

4 ANÁLISIS ECONÓMICO, FINANCIERO Y MÉTRICAS DE MARKETING

En el presente capítulo se realizará el análisis económico-financiero de la empresa Krissof. También se expone algunas métricas útiles para el control de gestión de mercadeo.

La productividad de la empresa viene determinada por el grado de eficiencia, tanto cualitativa como cuantitativa, del equipo productivo en la obtención de un determinado volumen y calidad del producto.

La rentabilidad externa trata de medir el mayor o menor rendimiento de los capitales invertidos en la empresa.

El examen de la cuenta de resultados analiza distintos componentes tanto en la vertiente de ingresos y gastos.

El flujo del efectivo es el enfoque principal de la administración financiera. La meta es el doble: cumplir con las obligaciones financieras de la compañía y generar un flujo de efectivo positivo para sus propietarios. La planificación financiera se centra en el efectivo y las utilidades de la empresa, estos son elementos clave para lograr el éxito financiero e incluso la supervivencia. (Gitman & Zutter, 2012)

Este capítulo describe de manera general como la empresa analiza sus flujos de efectivo, incluyendo los efectos de depreciación y los papeles de los flujos de efectivo relacionados con las importantes decisiones financieras que serán analizadas.

El flujo del efectivo, la parte vital de la empresa, es el enfoque principal de la administración financiera, como en la planificación y la toma de decisiones estratégicas que se centran en la creación de valor para los accionistas.

Tabla 28: Clasificación de entradas y salidas del efectivo

ENTRADAS	SALIDAS
Disminución de cualquier activo	Aumento de cualquier activo
Aumento de cualquier pasivo	Disminución de cualquier pasivo
Utilidad neta después de impuestos	Dividendo pagados
Depreciación y otros gastos no en efectivo	

4.1 ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados.

4.1.1 Estimación de ingresos

Los ingresos que han sido efectuadas por la empresa durante su periodo de ejecución representan las entradas de dinero en la caja. Dicho dinero obtenido básicamente por la venta del producto *Lacti Baby* comercializado por la empresa.

Gran parte del ingreso que la empresa Krissof recibirá es del producto *Lacti Baby* por tal razón se calculara de la venta del producto que la comercializará en la región costa para los posteriores años.

En los primeros meses de comercialización en la región costa se proyectará a tener asegurados los contratos de distribución en medida que el número del mismo se vaya incrementando y vaya obteniendo más mercado al cual ofertar.

A continuación se presenta un resumen de los ingresos que obtendrá durante los tres años de proyección. Los porcentajes de crecimiento se compararon con años anteriores.

Tabla 29: Estimación de ingresos

AÑO	INGRESOS
2014	\$ 251.400,00
2015	\$ 282.240,00
2016	\$ 338.688,00
2017	\$ 406.425,60
2018	\$ 487.710,72

Se hizo referencia según los objetivos de marketing de ventas planteados en la anterior capítulo sobre lograr un crecimiento de las ventas en unidades del 60% en el 2018 respecto años anteriores. Por tal razón, a partir del año 2016, se asignó el 20% de ingreso por los dos años posteriores sumando así el 60% final.

4.1.2 Estimación de gastos

Un gasto es la valoración de un consumo de bienes y/o servicios por parte de la empresa, le resulta ineludible adquirir ciertos bienes y servicios.

Se detalla a continuación las diferentes cuentas que constituyen los Gastos administrativos, ventas, marketing y financiero de la empresa.

Tabla 30: Estimación de gastos

AÑO	GASTOS
2014	\$ 47.614,30
2015	\$ 48.264,30
2016	\$ 72.417,55
2017	\$ 87.034,30
2018	\$ 87.034,30

4.1.2.1 Administrativos

Se detalla a continuación los gastos considerados como administrativos los cuales son: Servicios básicos, equipos de oficina, sueldos administrativos, arriendo del local, depreciaciones y reinversión de activos fijos.

Tabla 31: Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios básicos	1980,00	1980,00	1980,00	2000,00	2000,00
Equipos de oficina	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Sueldo administrativos	23739,10	23739,10	23739,10	23739,10	23739,10
Arriendo	3600,00	3600,00	4200,00	4800,00	4800,00
Depreciación muebles y equipo of	1335,20	1335,20	1335,20	1335,20	1335,20
Reinversión activos fijos	-	-	3593,25		
TOTAL	\$ 30.894,30	\$ 30.894,30	\$ 35.087,55	\$ 32.114,30	\$ 32.114,30

4.1.2.2 Ventas

Comprende el sueldo de los vendedores, comisiones, movilización, viáticos y gastos de exportación.

Tabla 32: Estimación de gasto de ventas

GASTOS VENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
Gasto personal de ventas	9600,00	9600,00	9600,00	24000,00	24000,00
Comisiones	960,00	960,00	960,00	2400,00	2400,00
Movilización	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Viáticos	-	650,00	1300,00	1300,00	1300,00
Gastos de exportación	450,00	450,00	500,00	500,00	500,00
TOTAL	11.610,00	12.260,00	12.960,00	28.800,00	28.800,00

4.1.2.3 Marketing

Al estructurar un presupuesto para los gastos de marketing se ha considerado el aumento de las siguientes cuentas que son publicidad y promociones los cuales deben ser representativos hacia los clientes, además de asumir el gasto de plantear un plan estratégico a largo plazo, adicional de las tarjetas de presentación con que la empresa ya contaba.

En la tabla 33 se puede observar el incremento de gastos desde el año 2016 hasta el 2018 especialmente en publicidad y promociones según las recomendaciones planteadas.

Tabla 33: Estimación de gastos de marketing

GASTOS DE MARKETING	2014	2015	2016	2017	2018
Publicidad	1440,00	1440,00	12000,00	12000,00	12000,00
Tarjetas de presentación	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
Promociones	200,00	200,00	2400,00	2400,00	2400,00
Internet redes sociales	-	-	3000,00	3000,00	3000,00
Página web	-	-	500,00	250,00	250,00
Posicionamiento buscadores	-	-	-	1000,00	1000,00
Relaciones públicas	-	-	1000,00	1000,00	1000,00
Capacitaciones	-	-	2000,00	3000,00	3000,00
TOTAL	\$ 1.910,00	\$ 1.910,00	\$ 21.170,00	\$ 22.920,00	\$ 22.920,00

4.1.2.4 Financiero

Se considera a las comisiones bancarias hasta el año 2016 e interés pagados

Tabla 34: Estimación de gastos financieros

GASTOS FINANCIEROS	2014	2015	2016	2017	2018
Comisiones bancarios	2.500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00
Intereses pagados	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
TOTAL	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00

Las depreciaciones son un gasto que representa el desgaste de la inversión en obra física y equipamiento que se produce por su uso, y a su vez, representa un escudo fiscal ya que se presenta como un gasto contable, más no efectivo, para compensar, mediante una reducción en el pago de impuestos, las ganancias reportadas por el proyecto.

Existen cuatro métodos para depreciar los activos fijos que son: línea recta, suma de los dígitos, doble tasa sobre saldos decrecientes y unidades de

producción. Sin embargo, en el reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno expresa en su Art. 25, núm. 6, lit. A; los porcentajes de que se deben aplicar para el cálculo de la depreciación anual, los cuales se presentan a continuación:

La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

(I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.

(II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

(III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

(IV) Equipos de cómputo y software 33% anual

Figura 26: Depreciación de activos fijos

Fuente: (Abad Camacho, 2009)

Tabla 35: Depreciación activos fijos

DETALLE	Cant.	(Usd) Unit.	(Usd)	Deprec.	2014	2015	2016	2017	2018	D. Acum.	Valor en libros
Equipo de oficina											
Computadora	4	860	3440	33%	1146,55	1146,55	1146,55			3439,66	0,34
Reinversión: Computadora	4	860	3440	33%				1146,55	1146,55	2293,10	1146,90
Teléfono	2	25,33	50,66	10%	5,07	5,07	5,07	5,07	5,07	25,33	25,33
Impresora matricial	1	153,25	153,25	33%	51,08	51,08	51,08			153,23	0,02
Reinversión: Impresora	1	153,25	153,25	33%				51,08	51,08	102,16	51,09
Muebles y Enseres											
Escritorios	6	100	600	10%	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	300,00	300,00
Sillas	6	30	180	10%	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	90,00	90,00
Sofás	2	40	80	10%	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	40,00	40,00
Mesa	3	25	75	10%	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	37,50	37,50
Equipos de oficina		VARIOS	240	10%	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	120,00	120,00
Archivador	6	25	150	10%	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	75,00	75,00
TOTAL DEPRECIACIONES					\$1.335,20	\$1.335,20	\$1.335,20	\$1.335,20	\$1.335,20	\$6.675,98	\$1.886,18

4.1.3 Estimación de costos

Los costos son aquellos desembolsos de dinero en lo que debe incurrir la empresa para el giro de su negocio, estos pueden ser constantes o no.

Este proyecto se distingue cuatro costos variables, los mismos que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 36: Estimación de costos

COSTOS	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
COMPRAS	124500	149400	162000	162000	170000
GASTO INSUMOS	6566,9	7265,35	7991,88	8791,07	9670,18
FLETES Y SEGUROS	5885,76	5885,76	8022,72	8022,72	9005,76
IMPUESTOS (ARANCEL)	28014,72	28014,72	28014,72	28014,72	28014,72
TOTAL	\$164.967,38	\$190.565,83	\$206.029,32	\$206.828,51	\$216.690,66

El presupuesto de egresos está conformado por gastos y costos.

Tabla 37: Presupuesto de egresos

CONCEPTO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
GASTOS	47614,30	48264,30	72417,55	87034,30	87034,30
COSTOS	164967,38	190565,83	206029,32	206828,51	216690,66
TOTAL	\$ 212.581,68	\$ 238.830,13	\$ 278.446,87	\$ 293.862,81	\$ 303.724,96

4.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Los estados financieros se los realiza principalmente para evaluar y tomar decisiones de carácter económico. Puesto que la información consignada en los estados financieros debe ser confiable.

4.2.1 Estado pérdidas y ganancias

Estado de pérdida y ganancias o estado de resultados proporcionan un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Lo más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. (Gitman & Zutter, 2012)

El estado de pérdidas y ganancias de la tabla 38 muestra los ingresos, los gastos y ganancias netas de la empresa Krissof para los tres años fiscales bajo análisis, así como también los impuestos que deben ser desembolsados tanto en el Estado (Impuesto a la Renta), como la participación de los trabajadores.

Tabla 38: Estado de pérdidas y ganancias proyectado

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	VAR 2018/2014
Ingresos						
Ventas	\$ 251.400,00	\$ 282.240,00	\$ 338.688,00	\$ 406.425,60	\$ 487.710,72	94%
Costo de Ventas	\$ 164.967,38	\$ 190.565,83	\$ 206.029,32	\$ 206.828,51	\$ 216.690,66	31%
Utilidad Bruta en ventas	\$ 86.432,62	\$ 91.674,17	\$ 132.658,68	\$ 199.597,09	\$ 271.020,06	214%
Gastos Operacionales						
Gastos Administración	\$ 30.544,63	\$ 30.544,63	\$ 31.144,63	\$ 33.064,60	\$ 32.051,35	5%
Gastos Ventas	\$ 11.610,00	\$ 12.260,00	\$ 12.960,00	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00	148%
Gastos Marketing	\$ 1.910,00	\$ 1.910,00	\$ 21.170,00	\$ 22.920,00	\$ 22.920,00	1100%
Utilidad Operacional	\$ 42.367,99	\$ 46.959,54	\$ 67.384,05	\$ 114.812,49	\$ 187.248,71	342%
Gastos Financieros	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	0%
Utilidad antes de Participaciones	\$ 39.167,99	\$ 43.759,54	\$ 64.184,05	\$ 111.612,49	\$ 184.048,71	370%
(-) 15% participación de utilidades	\$ 5.875,20	\$ 6.563,93	\$ 9.627,61	\$ 16.741,87	\$ 27.607,31	370%
Utilidad antes de impuestos	\$ 33.292,80	\$ 37.195,61	\$ 54.556,45	\$ 94.870,62	\$ 156.441,40	370%
23% de impuesto a la renta	\$ 7.657,34	\$ 8.554,99	\$ 12.547,98	\$ 21.820,24	\$ 35.981,52	370%
UTILIDAD NETA	\$ 25.635,45	\$ 28.640,62	\$ 42.008,46	\$ 73.050,38	\$ 120.459,88	370%

4.2.2 Estado de flujo de efectivo

El propósito del estado de flujos de efectivo es reportar los flujos de entrada y salida de efectivo en una empresa durante un periodo, clasificado en tres categorías actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Este estado es un requisito de acuerdo con la declaración de estándares de contabilidad financiera (Statement of financial Accounting Standards, SFAS) número 95. Cuando se usa con la información contenida en los estados financieros básicos y lo que ellos revelan, debe ayudar al gerente evaluar e identificar: (Van Horne & Wachowicz, 2010)

- La capacidad para generar flujos de entrada de efectivo neto futuros a partir de las operaciones para pagar sus deudas, intereses y dividendos.
- La necesidad de financiamiento externo de una compañía.
- Las razones de diferencias entre el ingreso neto y el flujo de efectivo neto vistas desde las actividades operativas.
- Los efectos de invertir y financiar transacciones con y sin efectivo.

A continuación, se presentan los flujos de fondos con financiamiento, de tal forma que se pueda determinar la rentabilidad o pérdida que pueda generar.

Tabla 39: Estado flujo de efectivo

		AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ingresos						
Ventas		\$ 251.400,00	\$ 282.240,00	\$ 338.688,00	\$ 406.425,60	\$ 487.710,72
Costo de Ventas		\$ 164.967,38	\$ 190.565,83	\$ 206.029,32	\$ 206.828,51	\$ 216.690,66
Utilidad Bruta en ventas		\$ 86.432,62	\$ 91.674,17	\$ 132.658,68	\$ 199.597,09	\$ 271.020,06
Gastos Operacionales						
Gastos Administración		\$ 30.544,63	\$ 30.544,63	\$ 31.144,63	\$ 33.064,60	\$ 32.051,35
Gastos Ventas		\$ 11.610,00	\$ 12.260,00	\$ 12.960,00	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00
Gastos Marketing		\$ 1.910,00	\$ 1.910,00	\$ 21.170,00	\$ 22.920,00	\$ 22.920,00
Utilidad Operacional		\$ 42.367,99	\$ 46.959,54	\$ 67.384,05	\$ 114.812,49	\$ 187.248,71
Gastos Financieros		\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Utilidad antes de Participaciones		\$ 39.167,99	\$ 43.759,54	\$ 64.184,05	\$ 111.612,49	\$ 184.048,71
(-) 15% participación de utilidades		\$ 5.875,20	\$ 6.563,93	\$ 9.627,61	\$ 16.741,87	\$ 27.607,31
Utilidad antes de impuestos		\$ 33.292,80	\$ 37.195,61	\$ 54.556,45	\$ 94.870,62	\$ 156.441,40
23% de impuesto a la renta		\$ 7.657,34	\$ 8.554,99	\$ 12.547,98	\$ 21.820,24	\$ 35.981,52
UTILIDAD NETA		\$ 25.635,45	\$ 28.640,62	\$ 42.008,46	\$ 73.050,38	\$ 120.459,88
(+) Depreciaciones		\$ 1.335,20	\$ 1.335,20	\$ 1.335,20	\$ 1.335,20	\$ 1.335,20
(+) Valor en libros por depreciar						\$ 1.886,18
(-) Re inversiones				\$ 3.593,25		
(-) Inversión capital de trabajo	\$ -63.924,36					
(+) Recuperación del capital de trabajo						\$ 63.924,36
FLUJO DE CAJA		\$ 26.970,65	\$ 29.975,82	\$ 46.936,91	\$ 74.385,57	\$ 187.605,62
% Inflación		\$ 0,07	\$ 0,08	\$ 0,09	\$ 0,10	\$ 0,11
Inflación		\$ 1.928,40	\$ 2.407,06	\$ 4.182,08	\$ 7.282,35	\$ 20.017,52
FLUJO DE CAJA AJUSTADO		\$ 25.042,25	\$ 27.568,76	\$ 42.754,83	\$ 67.103,22	\$ 167.588,10

Se puede observar que el flujo de fondos es positivo, lo que indica que el proyecto es rentable, sin embargo antes de determinar con exactitud su rentabilidad se debe realizar la evaluación financiera en base a los resultados arrojados por el flujo de fondos.

La evaluación financiera permite comparar los beneficios proyectados asociados a una decisión de inversión con su correspondiente flujo de desembolsos proyectados

4.2.2.1 Determinación de la tasas de descuento

La tasa de descuento es aquella rentabilidad que el accionista exige por invertir sus recursos en el proyecto, renunciando a un uso alternativo de estos, ya que podría invertirlos en otros proyectos. La tasa de descuento debe ser determinada para actualizar los flujos de caja y de esta manera realizar una evaluación financiera en función del valor actual.

La tasa de descuento representa el costo de oportunidad para los accionistas que están dispuestos a invertir en el proyecto.

Tabla 40: Tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
Costo de Oportunidad	10%
Riesgo del Proyecto	8%
TOTAL	18%

4.2.3 Indicadores financieros

Los criterios de evaluación son los indicadores financieros empleados para valorar el proyecto. El cálculo de estos criterios se realiza en base a los flujos de caja proyectados y expuestos anteriormente.

4.2.3.1 Valor Actual Neto (VAN)

Mediante este método se calcula el valor presente neto resultante de los flujos de caja derivados de la inversión inicial, como de los flujos de caja netos futuros que se espera genere dicha inversión inicial. Valor presente es el valor actualizado que se puede calcular en base a los flujos de caja históricos y utilizando como tasa de descuento el costo de oportunidad de dinero. (Maldonado, 2013)

4.2.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es aquella tasa de descuento que hace cero al VAN de un proyecto es decir, que el valor de la inversión se iguale con el valor de los flujos de caja actualizados netos futuros que se espera genere dicho proyecto. (Maldonado, 2013)

TIR representa la tasa de rentabilidad generada por los flujos de caja derivados de los activos netos del proyecto.

1 Datos para el análisis						
Inversión	importe	73.487				
		AÑOS				
	inversión	1	2	3	4	5
Flujo de caja (neto anual)	-73.487	26.971	29.976	46.937	74.386	187.606

2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.	
Tasa de descuento	% 18,00% ◀ Pon la tasa de descuento aquí
V.A.N a cinco años	119.836,69 Valor positivo, inversión (en principio) factible
T.I.R a cinco años	56,92% Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible

Figura 27: VAN y TIR

Fuente: (Plantillas Mil, s.f.)

Para el cálculo del VAN y la TIR se utilizó una planilla en Excel, en la cual se demuestra en la Figura 27 obteniendo los siguientes resultados.

La inversión producirá ganancias de \$119.836.69 por encima de la rentabilidad exigida. El VAN es positivo, lo que indica que el proyecto es rentable durante los cinco años hasta el 2018.

El proyecto da una rentabilidad de 56.92%, la cual es mayor que la rentabilidad mínima requerida de riesgo del 18%.

4.3 MÉTRICAS DE MARKETING

Se ha considerado mantener métricas alineadas a los objetivos de marketing antes planteados en el capítulo tres.

4.3.1 Ventas

Métricas de Ventas el área de ventas es uno de los activos más caros de mantener por parte de las empresas, y también puede ser uno de los más productivos. Los diferentes indicadores están desarrollados con el objetivo de monitorizar y apoyar las gestiones del área de ventas. Van a permitir conocer si se cumple con los objetivos asignados a la fuerza de ventas. Los indicadores tácticos, y sobre todo operativos, van a permitir anticipar las posibles desviaciones del programa con suficiente antelación como para introducir medidas correctoras. (Dominguez & Muñoz, 2010)

Se plantea las siguientes métricas para el cálculo tanto de ROI de ventas como la eficiencia en ventas, para poder medir los beneficios obtenidos por el departamento de Ventas de la empresa con el producto *Lacti Baby*.

4.3.1.1 Margen de contribución del área de ventas

También conocida como ROI d ventas, mide la rentabilidad como la relación entre el beneficio de la empresa y la inversión que se realiza en el área de ventas, como sueldos y salarios, vehículos y demás medios necesarios para realizar la labor de ventas.

Esta métrica relaciona los beneficios obtenidos por la inversión realizada. El resultado es el porcentaje de retorno que la compañía está obteniendo del capital invertido en la actividad de ventas.

$$\text{ROI de ventas} = \text{Margen Bruto} / \text{Costes de ventas}$$

4.3.1.2 Eficiencia del área de ventas

Es la que se hace en función de las ventas realizada con relación a las ventas presupuestadas. Se clasifica como indicador táctico, ya que es conveniente revisarlo de forma periódica, al menos cada trimestre, para poder corregir las desviaciones. También funciona como indicador estratégico para comparar esta métrica con la de años anteriores, incluso con las compañías competidoras.

$$\text{Eficiencia en ventas} = \text{Ventas reales} / \text{Ventas potenciales}$$

4.3.2 Beneficios

4.3.2.1 Rentabilidad sobre ventas

Se considera utilizar la siguiente fórmula para el cálculo correspondiente al margen que se destina a pagar los costes fijos, pero una vez que estos han sido cubiertos en su totalidad, el margen se destina a generar beneficios.

4.3.2.2 Análisis de costes

El ratio CV o el margen sobre ventas en tanto por uno, es un dato que nos indica cuanto nos queda disponible después de pagar al proveedor para hacer frente a nuestros costos fijos y generar beneficios.

Obtenemos el cálculo del PM en \$:

$$PM = CF / Rcv$$

$$Rcv = (PV - CV) / Pv$$

4.3.2.3 Previsión de ventas en el canal

Se debe establecer y analizar cada canal de distribución detallista en función de las ventas y los costes que genera.

Tabla 41: Canal de distribución detallista

PROVINCIA	MERCADO TOTAL		NÚMERO DE PUERTAS				
	ACUM	%	CRUZ AZUL	PHARMACYS	RIO STORE	MI COMISARIATO	TOTAL
GUAYAS		69%	525	28	8	16	577
MANABÍ		4%	27	1	2	2	32
EL ORO		2%	16	1	1	1	19
REGIÓN LITORAL	840	75%	568	30	11	19	628

En la tabla 41 se puede observar los 628 puntos de ventas detallistas determinados en la región Costa representada por las tres provincias donde tendría mayor participación de mercado con un 75% del total de la región costa.

Tabla 42: Previsión de ventas anuales del canal

PROVINCIA	Número de Puertas				POSIBLES VENTAS	CENTROS	TOTAL	PESO DEL CANAL EN FUNCIÓN A POSIBLES VENTAS
	CRUZ AZUL	PHARMACYS	RIO STORE	MI COMISARIATO				
GUAYAS	302,4	168	268,8	235,2	974,4	577	562228,8	92%
MANABÍ	302,4	168	268,8	235,2	974,4	32	31180,8	5%
EL ORO	302,4	168	268,8	235,2	974,4	19	18513,6	3%
TOTAL	907,2	504	806,4	705,6	TOTAL		611923,2	100%

Se calcula el porcentaje de ventas, para determinar el peso de cada una sobre las ventas, como se puede observar en la Tabla 42 su porcentaje más representativo es en la provincia Guayas con su participación en cruz azul y seguido de mi comisariato, además se calcularon los precios de distribución de 2,8 manteniéndose los precios a los que se venda al canal.

4.3.3 Mercado

4.3.3.1 Cobertura de distribución

Las métricas de cobertura se pueden utilizar para ver como se está cubriendo el mercado objetivo. Es decir si se está llegando al consumidor y en qué condiciones llega. Los cálculos de cobertura deben utilizarse junto con los indicadores de ventas para hacer los sistemas de distribución y ventas más eficientes. (Dominguez & Muñoz, 2010)

Se puede utilizar dos métricas básicas para gestionar y analizar la cobertura: la métrica de cobertura objetivo, que se puede utilizar para comprobar el potencial del canal, y la cobertura real, que permite conocer si se está llegando a los puntos de venta potenciales.

- Métrica de cobertura objetivo

$$\text{Cobertura objetivo canal} = \frac{\text{Puntos de venta a los que se pueda llegar}}{\text{total de puntos de venta}}$$

- Métrica de cobertura real

$$\text{Cobertura real} = \frac{\text{Puntos de venta a los que se está llegando}}{\text{puntos de venta a los que se pueda llegar}}$$

4.3.3.2 Cuota de mercado

Cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, del producto *Lacti Baby*.

Este cálculo permite conocer que cantidad de mercado posee la compañía para poder establecer previsiones de crecimiento.

$$\text{Cuota en unidades} = \frac{\text{Unidades vendidas}}{\text{Total de unidades vendidas en el mercado}}$$

4.3.4 Marca

La marca dispone de un valor propio, independiente del valor del producto. El valor de la marca es garantía del beneficio futuro. Lo que se ha hecho en el pasado determina nuestro presente, y los que estamos haciendo en la actualidad determina el futuro. Hay que recordar que el valor de la marca y el posicionamiento son labores que implican plazos largos.

La marca *Lacti Baby* tiene un gran impacto en el mercado que podría ser aprovechado mediante la diversificación hacia una línea de bebé con dicha marca para acceder al mercado con mayor facilidad.

Se plantea la siguiente métrica para obtener el valor real de la marca.

$\text{Valor de la marca} = \text{Cuota del mercado} * \text{índice de fidelidad} * \text{Precio relativo} * \text{Calidad relativa percibida} * \text{Disponibilidad}$

4.3.5 Clientes

4.3.5.1 Nuevos clientes

Indica si cumplen los objetivos de captación de clientes. Para que este indicador tenga sentido se tienen que haber determinado en el plan de ventas (objetivos de marketing) los objetivos de captación de clientes en periodos de tiempo determinados. Por lo general se miden y comparan cada trimestre. (Q).

$\text{Número de nuevos clientes por periodo} = \frac{\text{Nuevos clientes en el periodo}}{\text{número total de clientes objetivo.}}$

4.3.5.2 Métricas de penetración de mercados

Se refiere a lo que podemos hacer para incrementar las ventas con los clientes que tiene actualmente.

Existen dos métricas básicas para gestionar la penetración y dos métricas asociadas, relativas al mercado y la marca. Estas métricas deben aplicarse para periodos definidos de tiempo.

$$\text{Penetración de mercado} = \frac{\text{Clientes que han comprado el producto}}{\text{Mercado de ese producto (número de personas)}}$$

Los indicadores de clientes son los más importantes que debe manejar un área de marketing. Ayudan a las empresas a comprender las necesidades de mercado y de sus clientes mediante medidas como pueden ser satisfacción, retención, coste de captación o adquisición y rentabilidad. (Dominguez & Muñoz, 2010)

Existen tres indicadores básicos para evaluar clientes: la eficiencia, la eficacia y el retorno de la inversión (ROI). Estas tres métricas permiten conocer el esfuerzo que se hace para conseguir o conservar clientes. Dependiendo el tipo de mercado.

- En consumo: se puede hacer por segmentos de clientes, debido que no se puede identificar a cliente por cliente.
- En empresas industriales; se puede hacer por cliente, ya que se tienen carteras de clientes mucho más reducidas.

En este caso aplica las métricas sobre empresas industriales ya que los clientes de la empresa Krissof son reducidos por comercializar directamente con los distribuidores.

En las empresas de consumo se puede hacer por los segmentos de cliente, debido a que no se puede identificar a cliente por cliente.

$\text{Eficiencia de cartera} = \frac{\text{Gastos previstos para la cartera de clientes}}{\text{Gastos reales realizados sobre la cartera de clientes}}$

$\text{Eficacia de cartera} = \frac{\text{Beneficio previsto de la cartera de clientes (actual)}}{\text{Beneficio real de la cartera de clientes (actual)}}$
--

La rentabilidad del cliente mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente. Los sistemas de costes basados en las actividades permiten medir la rentabilidad del cliente, el segmento o la categoría.

$\text{Rentabilidad por cliente (ROI)} = \frac{\text{Beneficio debido a ese cliente}}{\text{Inversión en el cliente}}$
--

Este tipo de segmentación revelara que clientes no son rentables, pero habrá que tener en cuenta si son clientes nuevos por explotar o no, y si tienen potencial de crecimiento. Los antiguos clientes no rentables es posible que necesiten un plan para reactivarlos. También es posible que exista algún cliente que, no siendo rentable económicamente, convenga conservar por los beneficios que puede aportar a la imagen de la compañía.

Tabla 43: Rentabilidad del cliente

CLIENTES	RENTABLES	NO RENTABLES
Segmento Seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

5 ASPECTOS FINALES DE INVESTIGACIÓN

5.1 CONCLUSIONES

- Partiendo de los datos de INEC se considera que en la región costa es donde más nacimientos existen con un 51% de la población Ecuatoriana. Se realizó el respectivo análisis de demanda potencial para el producto *Lacti Baby* la cual podría abarcar alrededor de 31.613 consumidores en la región litoral.
- La cadena de distribución más grande y antigua en la región costa es Grupo Difare. Representa la red más grande de franquicias en farmacias, y el segmento más significativo para el producto con un 50% de sus ventas, que implica un aumento rotundo en sus ingresos. Seguido de la empresa Corporación El Rosado, que tiene presencia a nivel nacional.
- En el mercado ecuatoriano solo existe un competidor directo representado por la marca Avent con su producto recolector de leche materna. Sin embargo, su cobertura de distribución en el mercado es menor que el producto *Lacti Baby*, puesto que depende de la empresa Corporación Favorita. Que comercializa a través de sus cadenas Supermaxi, Megamaxi y Bebemundo.

- La empresa obtiene, la ventaja competitiva con respecto a distribución a nivel nacional puesto que el producto se lo puede encontrar en las principales farmacias, almacenes de cadena y tiendas de maternidad. Además la empresa Corporación Favorita, también distribuye el Producto *Lacti Baby* dándole así mayor participación en el mercado.
- El mercado objetivo identificado está compuesto por farmacias Cruz Azul, Pharmacys y la cadena Rio Store, y de acuerdo a los resultados del estudio de mercado evidencian un 88,61% de interés en comercializar el producto en sus locales.
- Con tales antecedentes, la estrategia de cobertura de macro segmentación propuesta será concentrada; es decir la compañía debe apuntar al segmento compuesto de minoristas interesados en comercializar recolectores de leche marca *Lacti Baby* en la región costa.
- Esta información será de mucha validez para la empresa Krissof al momento de realizar negociaciones de comercialización del producto *Lacti Baby* con Grupo Difare, puesto que es un hecho el interés de las farmacias de vender el producto, por el reconocimiento de la marca y solicitudes de los consumidores.
- La marca *Lacti Baby*, ocupa la posición dominante y es reconocida por sus competidores y consumidores. La responsabilidad como líder es la de desarrollar la demanda global, buscando nuevos clientes interesados en la distribución del producto, además de promover nuevos usos del producto para el interés de nuevos usuarios siendo así la prioridad Introducir las mamilas *Lacti Baby* en las

tres principales ciudades de la Costa como son: Guayaquil, Portoviejo; Babahoyo.

- Aplicar la estrategia de crecimiento intensivo es justificable ya que la empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por el producto en los mercados actuales. La empresa puede adoptar una distribución intensiva y multiplicar las redes de distribución. Para el efecto, accederá a intermediarios, los cuales, a su vez, también cumplen con la función de financiamiento asumiendo los riesgos inherentes a la comercialización con respecto a transporte y publicidad.
- Krissof tiene directamente relaciones comerciales con los distribuidores, por tal razón las técnicas están básicamente enfocadas en descuentos y muestras del producto para incentivar el interés de los compradores como: descuento por pronto pago y descuento por volumen, logrando así premiar la fidelidad, Incrementar el esfuerzo empleado en la venta de la marca y Potenciar que recomienden la marca.
- No basta con tener un buen producto, fijar un precio competitivo y ponerlo a disposición del mercado, también se debe basar de una buena política de comunicación que aporten valor para que su oferta tenga éxito. Por tal razón no solo será dar a conocer el bien, sino a incrementar la preferencia por las mamilas *Lacti Baby*.
- Según las encuestas realizadas previamente, puede armar su mix de comunicación mediante: correo electrónico, catálogo y redes sociales las cuales

representaron el mayor porcentaje de preferencia al momento de querer ser informados. El objetivo de marketing es que, los consumidores evoquen la marca dentro de las tres primeras opciones durante los dos próximos años.

- Para la propuesta de métricas de marketing se ha considerado proponer indicadores de desempeño del producto *Lacti Baby*. Según la matriz de objetivos planteados en ventas, beneficios, mercado, marca y clientes, una de las más relevantes es medir la eficiencia del área de ventas donde se pudo obtener un estimado aproximado de 628 puntos de venta detallistas, representadas por Cruz Azul, Pharmacys, Rio Store y Mi comisariato con una participación de mercado del 75% del total de la región costa.
- El porcentaje más alto sobre las posibles ventas fue en la provincia de Guayas, siendo esta la más representativa en la región costa. Es de suma importancia crear y mantener negociaciones directas con las cadenas de comercialización cuyas oficinas matrices se radican en Guayaquil, que están interesadas en la distribución del producto *Lacti Baby*.
- Conforme a datos obtenidos por medio de la encuesta el conocimiento de la Marca *Lacti Baby* frente a las otras marcas representa más del 72% sobre el mercado de recolectores de leche materna, por lo cual el valor de la marca y el posicionamiento son altos para la empresa, aprovechando así el encontrarse en las principales cadenas de venta y ser elegido al momento de la compra.
- Los ingresos proyectados de los períodos del 2016 al 2018, evidenciaron un crecimiento de las ventas en unidades del 60% con respecto años anteriores. Por

tal razón, a partir del año 2016, se asignó el 20% de ingreso por los tres años posteriores sumando así el 60% final.

- La información expuesta en el estado de flujo de caja o efectivo tiene un alto porcentaje de capacidad para generar efectivo y liquidez. Ello es importante para tomar decisiones económicas, en donde se pueda evaluar el interés de aumentar su línea de bebé con la marca *Lacti Baby*.
- Se obtuvo un VAN Y TIR positivo alto, indica un 56.92% de rentabilidad en los próximos años. Este resultado se obtuvo después de invertir en el área de marketing de la empresa con estrategias de sectores potenciales y objetivos, que plantean acciones ante cambios de los escenarios.

5.2 RECOMENDACIONES

- Siendo el segmento de farmacias el más representativo referente a las ventas de la empresa Krissof y para cumplir con el objetivo de crecimiento en unidades del 60% es necesario obtener tratos de comercialización principalmente con Grupo Difare y concretar dicha negociación, los cuales están interesados en la distribución del producto en sus cadenas de farmacias que constituyen la red más grande de franquicia en Ecuador y quienes tienen la mayor participación en la región costa.
- El producto *Lacti Baby* se obtiene por medio de un solo proveedor que es la empresa Nakov residente en Colombia el poder de negociación del proveedor es alta se recomienda obtener la licencia de uso de la marca *Lacti Baby* para el

mercado ecuatoriano siendo así exclusivo fabricante y distribuidor en el país obteniendo beneficios de aumentar las ganancias y abrir más mercados en el Ecuador. Además de evitar las barreras arancelarias de producto de importación que por la situación del país no serán menores ni mucho menos desaparecerán.

- La principal ventaja competitiva es el reconocimiento de la marca ya que tiene un impacto importante en el mercado. Ello posibilitará crear nuevos productos de línea de bebé tales como: biberones, vasos de entrenamiento, chupones, cepillos de limpieza y toallitas húmedas, es decir, los principales productos de primera necesidad para el recién nacido bajo la marca *Lacti Baby* los cuales pueden ser fácilmente distribuidos dentro del mercado meta con mayor facilidad de entrada.
- La empresa Krissof maneja descuentos con sus clientes pero no son muy significativos, por lo cual se le plantea los siguientes parámetros para ser tomados en cuenta en su proceso de comercialización del producto *Lacti Baby*. Descuento por pronto pago y Descuento por Volumen a los clientes siendo los más representativos e incentivos de aumento de compras.
- Es imprescindible implantar adecuadas promociones de ventas con los clientes, Krissof tiene directamente relaciones comerciales con los distribuidores, por tal razón las técnicas deben estar básicamente enfocadas en descuentos premiando la fidelidad y muestras del producto para incentivar el interés de los compradores.

- Últimamente se ha podido observar promociones de venta de kits completos con productos de primera necesidad para el recién nacido. La empresa puede incluir esta estrategia de comercialización cuando ponga en marcha la nueva línea de bebé marca *Lacti Baby* que incluye el beneficio de compra total y; así, lograr una rápida aceptación a corto plazo de los nuevos productos.
- Se hace imprescindible una adecuada comunicación. Se sugiere la creación de una página web donde los clientes y personas en general puedan tener fácil acceso sobre información acerca del producto y hacer pedidos, manejando así de manera fácil y eficaz la comercialización del producto Mamilas *Lacti Baby* por medio de esta interesante herramienta de tecnología.
- Se debe elaborar un material escrito, ya sea artículos, revistas o folletos donde se puede informar acerca de los beneficios de la leche materna durante sus primeros meses de vida y, de esa manera, incentivar a comprar el producto recolector de leche materna. La gestión de comunicación a través de redes sociales para desarrollar comunidades virtuales con sus clientes.
- Una de las métricas más relevantes es la de eficiencia del área de ventas la cual se hace en función de las ventas realizadas con relación a las ventas presupuestadas. Es un indicador táctico que debe ser revisarlo en forma periódica, al menos cada trimestre, para poder corregir las desviaciones. También funciona como indicador estratégico en términos de comparar las métricas actuales con las de años anteriores.

- Referente al porcentaje de ventas para la región costa se recomienda mantener el precio de venta a los clientes de \$2,8, ajustado con los impuestos de inflación vigente, obteniendo así el crecimiento de ventas al por mayor con las principales distribuidoras ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

Los indicadores de métricas de clientes son los más importantes que debe manejar el área de marketing. Tales parámetros ayudan a la empresa a comprender las necesidades de mercado y de sus clientes. Se recomienda realizar estos indicadores básicos para evaluar clientes: la eficiencia, la eficacia y el retorno de la inversión (ROI).

- La propuesta de modelo de comercialización del producto debe ir acompañada de un análisis económico y financiero que permita visualizar el impacto en ventas, rentabilidad de las acciones de marketing propuestas.

REFERENCIAS

1. Abad Camacho, V. I. (2009). Estudio para la creación de una importadora y comercializadora de ropa femenina ubicada en la Zona Sur del Distrito Metropolitano de Quito. *Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de: Ingeniero Comercial*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1145/1/T-ESPE-021695.pdf>
2. Bebe Mundo. (s.f.). *Quiénes somos?* Obtenido de <https://www.bebemundo.ec/index.php/quienes-somos>
3. Corporación El Rosado. (s.f.). *Quiénes somos?* Obtenido de <https://www.elrosado.com/sitio/QuienesSomos.jsp>
4. Corporación Favorita. (s.f.). *Megamaxi*. Obtenido de <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/megamaxi>
5. Corporación GPF. (s.f.). *Fybeca*. Obtenido de <https://www.corporaciongpf.com/marcas/fybeca/>
6. Corporación GPF. (s.f.). *Sana Sana*. Obtenido de <https://www.corporaciongpf.com/marcas/sana-sana/>
7. Corporación GPF. (s.f.). *Vídeo GPF*. Obtenido de <https://www.corporaciongpf.com/inversionistas/video-gpf/>
8. Diario El Telégrafo. (21 de Enero de 2015). Superintendencia de Control: 5 grupos manejan mercado farmacéutico en Ecuador.
9. Diario La República. (06 de Marzo de 2015). Ecuador fija salvaguardia.
10. Dominguez, A., & Muñoz, G. (2010). *Métricas de Marketing*. Madrid: Graficas Dehon.
11. El Nuevo Empresario. (2014). Franquicias del Ecuador.
12. Farmaenlace. (s.f.). *Reseña Histórica*. Obtenido de <http://www.farmaenlace.com/farmaenlace/quienes-somos/resena-historica>

13. Fred, D. R. (2003). *Conceptos de administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
14. Fybeca. (s.f.). *Recolectores de Leche Materna*. Obtenido de <https://www.fybeca.com/FybecaWeb/pages/search-results.jsf?cat=436&s=0&pp=25>
15. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principio de administración financiera*. México: Pearson Educación.
16. Grande, E. I. (1992). *Dirección de Marketing*. España: Mc Graw-Hill.
17. Henu Food. (2012). *(0 – 1 años) Nutrición en la lactancia*. Obtenido de <http://www.henufood.com/nutricion-salud/consigue-una-vida-saludable/comer-bien-para-crecer-bien-nutricion-y-alimentacion-durante-el-crecimiento-y-desarrollo-etapa-1-lactancia-0-a-1-anos/>
18. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Censo de población y vivienda*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
19. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Anuario de estadísticas vitales nacimientos y defunciones 2013*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2013.pdf
20. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). *Posibles consumidores*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
21. Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. Pearson Educación.
22. Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing*. Pearson Educación.
23. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (8va. ed.). Addison -Wesley.
24. Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc Graw-Hill.
25. Llopis, E. (06 de Septiembre de 2011). *Modelo 5 c de analisis estrategico*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/emiliollopis/modelo-5-c-de-analisis-estrategico>
26. López, & Martínez. (2012).
27. Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
28. Maldonado, E. (2013). *Finanzas Corporativas Valoracion de Inversiones*. Quito: Megaser Consultores.

29. Mochón, B. (2010). *Economía Principios y Aplicaciones*. Mc Graw Hill.
30. Plantillas Mil. (s.f.). *Van y Tir*. Obtenido de <http://www.plantillasmil.com/shop/freedownload/973834/ee53f0f5d935180d0347247a26007240/1>
31. Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing.
32. Ruiz Conde, E., & Parreño Selva, J. (2013). *Dirección de Marketing: variables comerciales*. San Vicente, Alicante: Club Universitario.
33. Supermaxi. (s.f.). *Conózcenos más*. Obtenido de <http://www.supermaxi.com/conozcanos/>
34. Van Horne, J., & Wachowicz, J. J. (2010). *Fundamento de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
35. Webster, F. (1994). *Estrategia de Marketing Industrial* (2ª ed.). New York: John Wiley and Sons.

ANEXOS



En el caso que la respuesta sea afirmativa, pase a la siguiente pregunta

7.- Lacti Baby es un producto complementario para la lactancia del recién nacido. Usted recomendaría a sus clientes?

- ☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca

8- Para comercializar la marca Lacti Baby en su farmacia, usted requiere:

- ☐ Autorización de la Corporación ☐ Ninguna autorización externa
☐ Lo haría por decisión propia

9.- En caso de usted tome la decisión por cuenta propia de comercializar la marca Lacti Baby en su farmacia, ¿Qué criterios de compra consideraría? Señale 3

- ☐ Calidad del producto ☐ PVP ☐ Descuento ☐ Estatus de la marca
☐ Apoyo en acciones de marketing ☐ Servicio PostVenta ☐ Capacitación sobre el producto
☐ Crédito ☐ Disponibilidad del Producto ☐ Entrega puntual y exacta del producto
☐ Otras, Si su respuesta es Otra(s) por favor especificar cuál(es)

10.-Con qué frecuencia solicitaría el producto al proveedor de la marca Lacti Baby?

- ☐ Quincenal ☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual

11.- Cuántas unidades de Recolectores de Leche solicitarían al proveedor de la marca Lacti Baby

- ☐ Menos de 100 ☐ 100-300 ☐ 301-600 ☐ 601-900 ☐ Más de 900

12- Con que descuento trabaja habitualmente con sus proveedores actuales?

- ☐ 5% ☐ 10% ☐ Otras

Si su respuesta es Otra(s) por favor especificar cuál(es)

13.- Con qué plazo de crédito (pago) trabaja habitualmente con sus proveedores actuales?

- ☐ 30 días ☐ 60 días ☐ Más de 60 días

14.- Con que modalidad trabaja habitualmente con sus proveedores actuales

- ☐ Venta firme ☐ En consignación ☐ Otras

Si su respuesta es Otra(s) por favor especificar cuál(es)

15.- Señale los canales de comunicación a través de los cuales quisiera recibir información de la marca Lacti Baby

- ☐ Visitas personales ☐ Pagina web ☐ Capacitación sobre el producto
☐ Redes Sociales ☐ Correo Electrónico ☐ Catálogo ☐ Otras

Si su respuesta es Otra(s) por favor especificar cuál(es)